

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 65.016:658.8

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«27» квітня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

**на тему «Управління розвитком підприємства на засадах
маркетингово-орієнтованого підходу
(на прикладі ТОВ «Дана-мода»)»**

Виконала:	студентка 6-го курсу, групи УВ-61М ЖАРУК ОКСАНА ВОЛОДИМИРІВНА	_____
Науковий керівник:	доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доц. КОЦКО Т.А.	_____
Рецензент:	професор кафедри теоретичної і прикладної економіки, д.е.н., професор СЕМЕНЧЕНКО Н.В.	_____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студентка _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»**

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студентці
ЖАРУК ОКСАНІ ВОЛОДИМИРІВНІ**

1. Тема дисертації: «Управління розвитком підприємства на засадах маркетингово-орієнтованого підходу (на прикладі ТОВ «Дана-мода»)»

науковий керівник дисертації: Коцко Т.А., к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 27 квітня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: процес розвитку підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретико-практичні положення управління розвитком підприємства на засадах маркетингово-орієнтованого підходу.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та передумови розвитку підприємства;
- визначити основні методи та підходи до управління розвитком підприємства;
- розібрати маркетингово-орієнтований підхід як методологічну базу забезпечення розвитку підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати особливості середовища діяльності ТОВ «Дана-мода» та навести його організаційно-економічну характеристику;
- оцінити проблеми маркетингової політики, що гальмують розвиток підприємства;
- здійснити аналіз маркетингової політики підприємства та оцінку її ефективності;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати організаційно-економічні передумови реалізації маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства;
- розробити систему пріоритетів маркетингової політики ТОВ «Дана-мода»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованої системи пріоритетів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

- 1) підходи до визначення категорії «розвиток підприємств»;
- 2) доцільність реалізації моделі маркетингово-орієнтованого управління розвитком підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища;
- 3) можливості, які створює маркетингова орієнтація підприємства в умовах ресурсних обмежень та невизначеності середовища діяльності;
- 4) аналіз платоспроможності ТОВ «Дана-мода»;
- 5) показники порівняльного кількісного аналізу маркетингової політики ТОВ «Дана-мода» з конкурентами;
- 6) карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Дана-мода»;
- 7) графічне зображення точки беззбитковості;
- 8) домінуючі суперечності в системі управління ТОВ «Дана-мода»;
- 9) програма заходів з удосконалення маркетингової політики підприємства;
- 10) точка беззбитковості після реалізації запропонованих заходів.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи.

1. Стаття «Реалізація маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства в умовах ресурсних обмежень» у Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку» (фахове видання).
2. Тези «Формування політики управління витратами малого підприємства в умовах макроекономічної нестабільності» у Збірнику наукових праць учасників VIII Всеукр. науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством».
3. Тези «Інвестування в людський капітал та його вплив на рівень конкурентоспроможності організації» у Збірнику наукових праць учасників VIII Всеукр. науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством».
4. Тези «Маркетингово-орієнтований підхід як запорука успішного розвитку сучасного підприємства», участь у III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики».

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

9. Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	06.05.2017 – 25.07.2017	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування механізму розвитку сучасного підприємства	26.07.2017 – 13.09.2017	
3.	Аналіз особливостей середовища діяльності ТОВ «Дана-мода» його організаційно-економічна характеристика	14.09.2017 – 08.10.2017	
4.	Оцінювання проблем маркетингової політики, що гальмують розвиток підприємства	12.10.2017 – 27.11.2017	
5.	Виявлення та обґрунтування організаційно-економічних передумов реалізації маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства	05.12.2017 – 15.01.2018	
6.	Формування системи пріоритетів маркетингової політики ТОВ «Дана-мода»	16.01.2018 – 16.02.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованої системи пріоритетів	17.02.2018 – 08.03.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	14.03.2018 – 14.04.2018	

Студентка _____

Жарук О.В.

Науковий керівник дисертації _____

Коцко Т.А.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління розвитком підприємства на засадах маркетингово-орієнтованого підходу (на прикладі ТОВ «Дана-мода»)» містить 122 сторінки, 24 таблиці, 23 рисунки, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлена посиленням невизначеності зовнішнього середовища та дезорієнтації господарюючих суб'єктів у виборі пріоритетів розвитку. Виникла об'єктивна необхідність пошуку інструментів активізації власних можливостей підприємств, спроможних забезпечити ефективну трансформацію їх ресурсного потенціалу, оптимізувати цілу систему загроз. Важливим напрямом виявлення таких можливостей є реалізація маркетингово-орієнтованого підходу до управління підприємствами.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні та розвитку теоретико-методологічних положень засад, спрямованих на формування ефективного розвитку підприємства з використанням маркетингових інструментів.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- систематизувати основні методи та підходи до управління розвитком підприємства;
- сформулювати доцільність реалізації моделі маркетингово-орієнтованого управління розвитком підприємства;
- визначити можливості, які створює маркетингова орієнтація підприємства;
- провести діагностику системи управління розвитком підприємства;
- сформувати організаційно-економічні передумови реалізації маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства;
- з'ясувати домінуючі суперечності в системі управління підприємством;
- розробити систему пріоритетів маркетингової політики підприємства та механізм їх реалізації;
- обґрунтувати забезпечення гнучкості маркетингової цінової політики як одну з передумов ефективного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-практичні положення управління розвитком підприємства на засадах маркетингово-орієнтованого підходу.

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: системний підхід, аналіз, синтез. Також було використано такі методи, як табличні, теоретичного пошуку й узагальнення. Для аналізу маркетингової політики підприємства застосовувались методи порівняння та експертної оцінки, за допомогою яких було проведено порівняльну характеристику підприємства з основними конкурентами; за допомогою SWOT-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні можливості і загрози зовнішнього середовища; проведення PEST-аналізу показало, які з факторів зовнішнього

середовища чинять найбільший вплив на підприємство, а метод ABC-аналізу дав змогу визначити, які з асортиментних груп товарів є нерентабельними.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- удосконалено визначення поняття «розвиток підприємства»;
- обґрунтовано доцільність реалізації моделі маркетингово-орієнтованого управління розвитком підприємства в умовах ресурсних обмежень та невизначеності зовнішнього середовища;
- поглиблено теоретико-методологічні основи маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства, що дає можливість вносити відповідні зміни в систему його управління.

Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: сформована доцільність використання моделі маркетингово-орієнтованого підходу дасть змогу вчасно реагувати на зміни в діяльності підприємств та запобігати кризовим явищам; проведені розрахунки ефективності введення гнучкої цінової політики показали, що даний захід може бути використаний при зниженні попиту на продукцію задля підвищення лояльності споживачів; розроблена модель домінуючих суперечностей в системі управління підприємством дозволить боротися з колосальним потенціалом загроз, на які підприємство жодним чином не реагує.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення механізму маркетингової політики підприємства були представлені на розгляд керівництва ТОВ «Дана-мода», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо використання системи пріоритетів маркетингової політики в частині формування гнучкого ціноутворення та активізації маркетингових інструментів (акт впровадження №283 від 16.04.18).

Публікації. Відповідно до результатів роботи опубліковано наступні праці.

1. Стаття «Реалізація маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства в умовах ресурсних обмежень» у Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку» (фахове видання).

2. Тези «Формування політики управління витратами малого підприємства в умовах макроекономічної нестабільності» у Збірнику наукових праць учасників VIII Всеукр. науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством».

3. Тези «Інвестування в людський капітал та його вплив на рівень конкурентоспроможності організації» у Збірнику наукових праць учасників VIII Всеукр. науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством».

4. Тези «Маркетингово-орієнтований підхід як запорука успішного розвитку сучасного підприємства», участь у III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики».

Ключові слова: розвиток підприємства, маркетингово-орієнтований підхід, управління розвитком підприємства, обмеженість ресурсів, мінімізація витрат.

ABSTRACT

Master's thesis on the topic: "Management of the development of the enterprise on the basis of a marketing-oriented approach (on example LLC "Dana-moda")" contains 122 pages, 24 tables, 23 figures, 3 annexes. The list of references has 60 titles.

The urgency of the topic of research is determined by the increasing uncertainty of the external environment and the disorientation of business entities in the choice of development priorities. There was an objective need to find tools to enhance their own capabilities of enterprises that are able to ensure an effective transformation of their resource potential, optimize the whole system of threats. An important direction in identifying such opportunities is the implementation of a marketing-oriented approach to enterprise management.

The purpose of the work is to substantiate the conceptual provisions and scientific and methodical principles aimed at the formation of an effective business development using marketing tools.

The purpose of the research has caused the necessity of solving the following ***problems***:

- systematize the basic methods and approaches to managing the development of the enterprise;
- To formulate feasibility of implementation of the model of marketing-oriented management of enterprise development;
- to identify opportunities that create the marketing orientation of the enterprise;
- to conduct diagnostics of the management system of enterprise development;
- to form organizational and economic preconditions for realization of marketing-oriented approach to management of enterprise development;
- to find out the dominant ones in the system of enterprise management;
- to develop a system of priorities for marketing in the enterprise policy and the mechanism for their implementation;
- to substantiate the provision of flexibility of marketing pricing policy as one of the prerequisites for the effective development of the enterprise.

The object of the research is the development of the enterprise.

The subject of the study is the management of the development of the enterprise on the basis of a marketing-oriented approach.

In the master's thesis the following ***research methods*** were used: the system approach, analysis, synthesis. Also, methods such as tabular, theoretical search and generalization were used. For the analysis of the marketing policy of the company, methods of comparison and peer review were used, by means of which a comparative characteristic of the enterprise with the main competitors was conducted; using SWOT-analysis, the strengths and weaknesses of the enterprise were identified, as well as the main opportunities and threats of the environment; the PEST analysis showed which of the environmental factors had the greatest impact on the company, and the method of ABC analysis enabled to determine which of the assortment groups of products was unprofitable.

The scientific novelty of the study is as follows:

- the actual definition of "enterprise development" is proposed;
- the expediency of realization of the model of marketing-oriented management of development of the enterprise in the conditions of resource constraints and uncertainty of the external environment is substantiated;
- the theoretical and methodological foundations of the marketing-oriented approach to management development of the enterprise are deepened, which makes it possible to make corresponding changes in the system of its management.

The results of the study, set out in the dissertation paper for obtaining a master's degree, give the following conclusions: the expediency of using the model of a marketing-oriented approach will enable to respond in a timely manner to changes in the activities of enterprises and to prevent crisis phenomena; carried out calculations of the effectiveness of introducing flexible pricing policies have shown that this measure can be used to reduce demand for products to increase consumer loyalty; the developed model of the dominant contradictions in the enterprise management system will allow to deal with the enormous potential of threats, which the company does not react in any way.

The recommendations and proposals for improving the marketing policy mechanism of the enterprise developed in the master's thesis for the master's degree were presented to the management of the "Dana-modà" LLC, which recognized the possibility of practical application in the future of individual measures and proposals on the use of the system of marketing policy priorities in the formation of flexible pricing and activation of marketing tools (implementation act №283 of April 16, 18).

Publications According to the results of the work, the following works have been published.

1. Article "Implementation of a marketing-oriented approach to managing the development of an enterprise in conditions of resource constraints" in the Electronic Scientific and Practical Journal "Infrastructure of the Market" (professional edition).

2. The thesis "Formation of the policy of management of expenses of a small enterprise in the conditions of macroeconomic instability" in the Collection of scientific works of participants of VIII ukr. scientific-practical conference with international participation "Modern approaches to enterprise management" .

3. The thesis "Investing in human capital and its influence on the level of competitiveness of the organization" in the Collection of scientific works of the participants VIII ukr. scientific-practical conference with international participation "Modern approaches to enterprise management".

4. The thesis "Marketing-oriented approach as a guarantee of successful development of modern enterprise", participation in the 3rd International scientific and practical Internet conference "Strategies and innovations: actual management practices".

Keywords: *enterprise development, marketing-oriented approach, management of enterprise development, resource constraints, cost minimization.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ.....	14
1.1. Розвиток сучасного підприємства: сутність, передумови, чинники.....	14
1.2. Основні методи та підходи до управління розвитком підприємства	24
1.3. Маркетингово-орієнтований підхід як методологічна база забезпечення розвитку підприємства.....	33
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ДАНА-МОДА».....	44
2.1. Передумови дослідження управління розвитком підприємства	44
2.2. Діагностика системи управління розвитком підприємства	55
2.3. Аналіз маркетингової політики підприємства та оцінка її ефективності	65
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ДАНА-МОДА» НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ.....	78
3.1. Формування організаційно-економічних передумов реалізації маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства	78
3.2. Визначення системи пріоритетів маркетингової політики підприємства та механізму їх реалізації.....	86
3.3. Забезпечення гнучкості маркетингової цінової політики як визначної передумови ефективного розвитку підприємства	96
Висновки до розділу 3	106
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	111
ДОДАТКИ	117

ВСТУП

В умовах тривалої економічної кризи та погіршення умов господарської діяльності суттєво актуалізувалися проблеми формування політики розвитку вітчизняних підприємств, і зокрема, – маркетингової. Значна невизначеність середовища та обмеженість ресурсів не просто унеможливили раціональний вибір тих чи інших пріоритетів діяльності, розроблення ефективних стратегій, але й обумовили необхідність перегляду базових засад управління.

Тенденції соціально-економічних процесів, які спостерігаються в економіці України протягом останніх чотирьох років, суттєво змінили середовище діяльності вітчизняних підприємств. У цьому відношенні, перш за все, слід відзначити тривалу економічну стагнацію, макрофінансову нестабільність, появу торгових обмежень зі сторони Російської федерації та одночасне зростання відкритості ринків з країнами ЄС. Важливе значення мали також і суперечливі кроки держави в напрямі реформування окремих ринків, вимушену політику мілітаризації в умовах дефіциту фінансових ресурсів, а також падіння купівельної спроможності населення. Подібні тенденції посилили невизначеність зовнішнього середовища, дезорієнтували господарюючих суб'єктів у виборі пріоритетів розвитку, обумовивши необхідність перегляду їх стратегічних орієнтацій.

На порядку денному, перед менеджерами підприємств постало завдання подолання викликів пов'язаних з трансформацією тих чи інших ринків, – звуженням одних ринкових сегментів та появою інших, зміною конкурентного середовища, моделі поведінки споживачів, поведінки держави як суб'єкта економічної політики тощо. Як показав досвід, орієнтація на стратегію «вичікування», навіть за обмеженості ресурсів розвитку та значного потенціалу ризиків, у більшості випадків не виправдала себе. Пасивна модель поведінки все ж послаблює стратегічні можливості підприємства. Обмежуючи вплив поточних загроз, пасивність збільшує уразливість до їх впливу в майбутньому. Разом з тим, розвиваючи нові ринкові сегменти, не завжди доцільно швидко залишати існуючі, менш перспективні, або ж нести витрати диверсифікації. Невизначеність

середовища в умовах обмеженості ресурсів розвитку часто потребує «обережних кроків», які б відкривали нові перспективи, оптимізуючи фінансові потоки з різних ринкових сегментів.

Переосмислення стратегічних орієнтацій підприємств, обґрунтування нових механізмів розвитку, виявилось надзвичайно непростю задачею в умовах посилення ресурсних обмежень і появи нових викликів. Виникла об'єктивна необхідність пошуку інструментів активізації власних можливостей підприємств, спроможних забезпечити ефективну трансформацію їх ресурсного потенціалу, оптимізувати цілу систему загроз. Важливим напрямом виявлення таких можливостей є реалізація маркетингово-орієнтованого підходу до управління підприємствами, що й зумовлює *актуальність* теми дослідження.

При виконанні роботи були використані технології теорії управління і маркетингові стратегії, засновані як на теоретичних дослідженнях, так і на практичному досвіді провідних зарубіжних і вітчизняних фахівців з питань маркетингової політики підприємств. Досліджувана проблематика з питань маркетингово-орієнтованого підходу була і залишається у колі наукових інтересів вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких В.В. Россоха, О.В. Гуменна, К.В. Пічик, Н.В. Романченко, І.О. Богатирьов, М.Бейкер, С.А. Яроміч та ін.

Науковцями ґрунтовно розкрито сутність даного підходу, його переваги, особливості побудови відповідної підсистеми тощо. Разом з тим, питання реалізації маркетингово-орієнтованого підходу як інструменту забезпечення розвитку за умов критичної активізації загроз зовнішнього середовища та обмеженості власних ресурсних можливостей потребують обґрунтування окремих аспектів. Актуальність зазначеного підходу, у даному контексті, пов'язана з розкриттям його переваг з точки зору можливостей балансування пріоритетів політики «вичікування» та розвитку.

Основна мета магістерської дисертації сформована як обґрунтування та розвиток теоретико-методологічних положень засад, спрямованих на формування ефективного розвитку підприємства з використанням маркетингових інструментів.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних *завдань*:

- розібрати сутність, передумови, чинники поняття «розвиток підприємства»;
- визначити основні методи та підходи до управління розвитком підприємства;
- розглянути маркетингово-орієнтований підхід як методологічну базу забезпечення розвитку підприємства;
- провести діагностику системи управління розвитком підприємства;
- здійснити аналіз маркетингової політики підприємства та оцінку її ефективності;
- сформувати організаційно-економічні передумови реалізації маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства;
- запропонувати систему пріоритетів маркетингової політики підприємства та механізму їх реалізації;
- обґрунтувати забезпечення гнучкості маркетингової цінової політики як визначну передумову ефективного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-практичні положення управління розвитком підприємства на засадах маркетингово-орієнтованого підходу.

Базою дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Дана-мода».

У процесі виконання дисертації освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» застосовувався ряд методів та принципів наукового дослідження, використання яких потребували основні завдання роботи.

У процесі дослідження теоретичних засад розвитку підприємства на засадах маркетингово-орієнтованого підходу застосовувалися: системний підхід, аналіз, синтез, методи індукції та дедукції. Також було використано такі методи, як табличні, теоретичного пошуку й узагальнення. Для одержання аналітичної інформації використовувалися дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства. Для аналізу особливостей маркетингової

політики підприємства застосовувались методи порівняння та експертної оцінки, за допомогою яких було проведено порівняльну характеристику аналізованого підприємства з основними конкурентами; графічний метод дозволив наочно представити отримані результати дослідження; за допомогою SWOT-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні можливості і загрози зовнішнього середовища; проведення PEST-аналізу показало, які з факторів зовнішнього середовища чинять найбільший вплив на підприємство, а метод ABC-аналізу дав змогу визначити, які з асортиментних груп товарів є нерентабельними.

Елементи наукової новизни. В роботі удосконалено визначення поняття «розвиток підприємства», обґрунтовано доцільність реалізації моделі маркетингово-орієнтованого управління розвитком підприємства в умовах ресурсних обмежень та невизначеності зовнішнього середовища та поглиблено теоретико-методологічні основи маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства, що дає можливість вносити відповідні зміни в систему його управління.

Запропонована та обґрунтована у роботі програма заходів щодо удосконалення розвитку підприємства на засадах маркетингово-орієнтованого підходу може бути використана на практиці вітчизняними промисловими підприємствами, які спеціалізуються на виробництві швейних виробів в частині пошиття верхнього одягу, що дозволить подолати або попередити кризову ситуацію та підвищити конкурентоспроможність.

Практична значущість. Керівництвом підприємства було використано запропоновані рекомендації щодо формування маркетингової політики підприємства та реалізації механізмів його розвитку в частині формування гнучкого ціноутворення та активізації маркетингових інструментів (акт впровадження №283 від 16.04.18).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

1.1. Розвиток сучасного підприємства: сутність, передумови, чинники

Досліджувана тематика була і залишається в колі інтересів як вітчизняних, так і науковців зі світовим іменем. Розглянемо більш детально особливості дефініції «розвиток» з врахуванням різних аспектів.

Поняття «розвиток» почало широко використовуватися науковцями в середині ХХ століття і досі ведуться суперечки щодо визначення його суті та змісту. Спочатку під розвитком розумілась ідея виживання, пристосування до продиктованих середовищем умов обмеженості ресурсів і соціальних суперечностей. Згодом, в 50-70-х роках наступного століття почали з'являтися гіпотези дослідників про те, що розвиток є циклічним і складається з певних стадій, а саме поняття почало ставати все більшим приводом для дискусій. У радянській науковій літературі 70-80-х років розвиток розглядався в якості найважливішого критерію прогресу, удосконалення, поліпшення характеристик і вимог тогочасної особистості, збільшення можливостей вибору та відкриття нових поведінкових аспектів [1, с.3].

Проте, варто відмітити, що з іншої точки зору вважалось, що ототожнювати категорії «розвиток» і «прогрес» не можна, адже останній є лише однією з форм розвитку, під яким розуміють організований процес еволюції людства на основі принципу сумісності несумісного [2, с. 453].

В науковій літературі прийнято виділяти три основні підходи до розуміння розвитку:

- шляхом вивчення і визначення властивостей систем, що розвиваються;
- шляхом формування трактувань поняття «розвиток»;
- у вигляді порівняльної характеристики об'єкта [3, с. 108].

Розглянемо узагальнену характеристику підходів до визначення поняття «розвиток підприємств», яку систематизував В. Кифяк (рисунок 1.1).

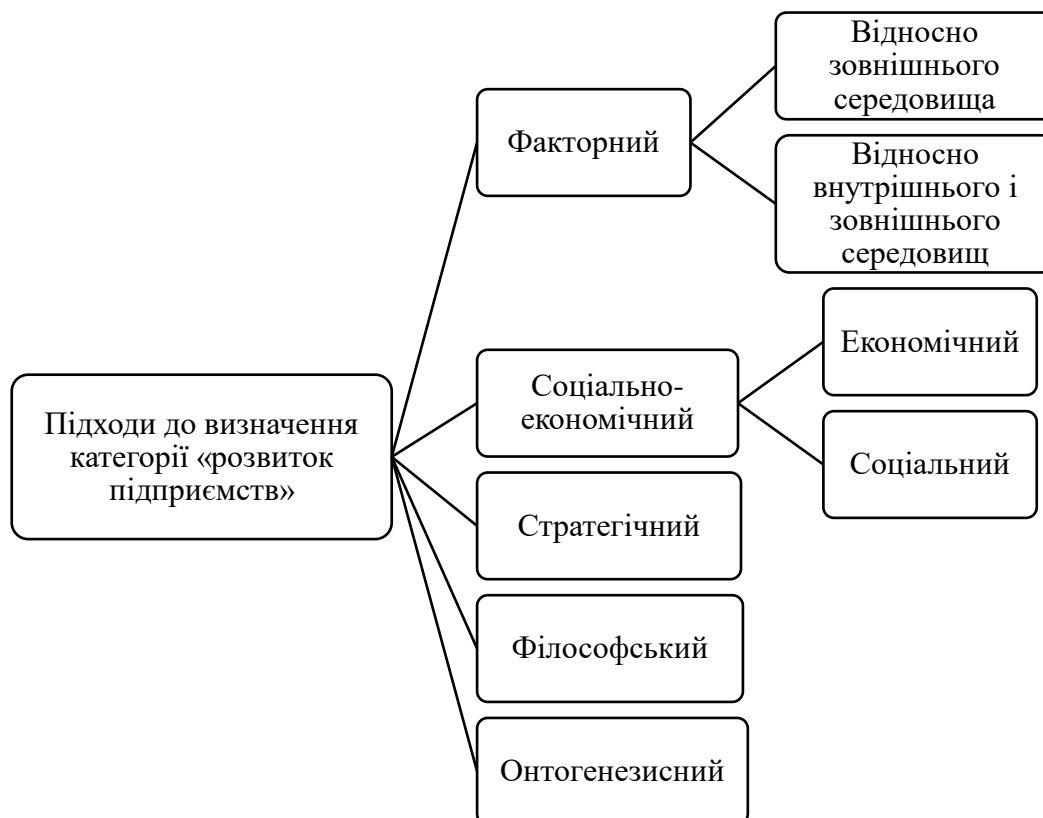


Рис. 1.1. Підходи до визначення категорії «розвиток підприємств»

Складено на основі [4, с. 191]

Як бачимо з рисунку 1.1, поняття «розвиток» прийнято розглядати в залежності від того, про яку економічну категорію ведеться мова.

Серед українських вчених, зокрема Шубравською О. В. [5, с. 37], розвиток визначається процесом зміни системою свого стану, що призводить до змін її якісних і кількісних характеристик. Цієї ж думки дотримується Погорелов Ю.С. [6, с. 31], який розвиток розглядає крізь призму кількісних і якісних змін у функціонуванні системи, які характеризуються багатомірністю, спрямованістю, що накопичуються і викликають перехід системи до якісно іншого стану.

Варто відмітити, що ми погоджуємось з даними твердженнями і вважаємо за необхідне зазначити, що розвиток не повинен передбачати виключно створення і вибір оптимальних варіантів, але й, після цього, певну послідовність дій, чого не було вказано вище.

Таким чином, при наявності великої кількості точок зору щодо даного поняття, вважаємо, що як фундаментальну категорію розвиток необхідно розглядати різнобічно і з широким контекстом. Адже парадигма «розвитку» на основі єдиної економічної площини вміщує в себе багато однокореневих елементів, наприклад «зростання».

У «Великому тлумачному словнику української мови» термін «зростання», незалежно від предметної області його застосування, трактується як «збільшуватися кількісно; досягати вищого ступеню розвитку» [7, с. 1087].

Зростання є зворотним процесом в часі, адже як і спад економічних показників, завжди має граничні межі, за якими починаються кризові явища. Розвиток передбачає нарощування якісних змін організації системи, розширює її можливості до оновлення і реагування на виклики зовнішнього середовища в умовах зростаючої невизначеності. А зростання можливе при незмінних якісних характеристиках системи і викликане дією зовнішніх чинників. Саме тому, на нашу думку, ототожнювати категорії розвитку і зростання не можна, оскільки розвиток характеризується керованістю, цілеспрямованістю і станом вимірювання, що відрізняє його від зростання [8, с. 100].

Цілі підприємства, поряд зі стратегіями, направляють і визначають його розвиток, але при цьому ніколи не бувають однорідними і простими. Цілі носять саме індивідуальний характер, і практично невіддільні від особистості керівника підприємства. Розвиток як процес підпорядкований дії економічних законів загального (закон попиту і пропозиції, закон синергії, закон самозбереження) і часткового (закони управління виробництвом, закон змагальності кадрів управління) змісту, що відбивають причинно-наслідкові зв'язки соціально-економічних явищ. Розвиток господарюючих суб'єктів є лише наочним проявом дії цих законів [9, с. 28].

При аналізі можливих етапів економічного розвитку доцільно провести дослідження економічного змісту поняття «розвиток підприємства» з точки зору різних вчених (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Поняття «розвиток підприємства» в концепціях вчених

Автор	Визначення поняття «розвиток підприємства»
Шубавська О. В. [5, с. 37]	Процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик.
Погорєлов Ю.С. [6, с. 32]	Безперервний процес, що відбувається по штучно встановленій або природній програмі, як зміна станів підприємства, кожне з яких є якісно іншим, ніж попереднє, через що у підприємства як в більш складної системи виникають, розкриваються і можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, зміцнює його позиціонування у зовнішньому середовищі і підвищує здатність протистояти його негативним впливам
Мескон М.Х., Хедоурі Ф.[10]	Довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.
Афанасьєв М. В. [11, с. 36]	Процес, коли в результаті поліпшення виробничих або бізнес-процесів і управління ними досягнутий якісний або кількісний приріст корисного результату процесу в порівнянні з колишнім рівнем або рівнем, досягнутим на інших підприємствах.
Дунда С.П. [12]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища.
Турило А.М., Святенко С.В. [13, с. 121]	Економічна складова життєдіяльності підприємства у всіх її формах і проявах протягом його життєвого циклу, здійснюється під впливом екзогенних і ендогенних факторів і орієнтована на досягнення поставленої власником мети.
Побережний Р.О. [14, с. 91]	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і «філософському розвитку», тобто циклічність і спіральність.
Кузьмін О.Є. [15, с. 36]	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.
Раєвська О.В. [16, с. 108]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в одну з альтернативних траєкторій розвитку підприємства.
Богатирьов І.О. [17, с. 8]	Сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, які об'єктивно відбуваються в соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства в різні організаційно-економічні стани (щодо сталого характеру).
Надтока Т.Б., Какуніна Г.А. [18, с. 566]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.

Складено на основі опрацювання літературних джерел

Як бачимо з таблиці 1.1., погляди вчених об'єднуються в тому, що розвиток являє собою процес, результатом якого є придбання нових кількісних і якісних характеристик економіко-виробничої системи, поліпшення показників ефективності функціонування і приріст потенціалу підприємства, який допомагає йому пристосовуватися до динамічних змін в екзо- і ендogenous середовищі, зберігаючи свою життєздатність.

Узагальнення теоретичних концепцій по даній категорії дає можливість сформулювати власне визначення дефініції «розвиток підприємства» в такій інтерпретації: розвиток підприємства – це трансформаційний процес поступових якісних та кількісних змін системи підприємства в довгостроковому періоді, які відбуваються в умовах обмеженості ресурсів і відображають причинно-наслідкові зв'язки соціально-економічних явищ для досягнення іншого стану системи, що матиме більш високий рівень опору дестабілізуючим факторам зовнішнього середовища та зможе забезпечити стабільний рівень змін у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз термінологічного апарату показує, що економічний розвиток підприємства є багатогранним явищем, що й обумовлює наявність різних класифікаційних ознак, і, відповідно, видів розвитку підприємства. Розглянемо докладніше типологію розвитку підприємства на основі наукових досліджень вчених-економістів.

У працях Андрійчука В.Г. в залежності від швидкості змін розглядається еволюційний (поступовий) вид розвитку підприємства і революційний. Автор виділяє і антирозвиток підприємства, або регрес, коли відбувається перехід господарської системи від якісно вищого її стану до нижчого. Залежно від масштабу змін, на думку автора, розвиток є локальним і загальнокорпоративним, який відображає зміни в усіх сферах його діяльності [19, с. 711-714].

Поширеною серед учених є класифікація розвитку в залежності від об'єкта змін на організаційний (вдосконалення системи управління підприємством),

техніко-технологічний (якісні зміни в технічній оснащеності підприємства), соціальний (якісні зміни соціально-психологічного клімату), економічний розвиток (якісні зміни в фінансово економічній діяльності на підприємстві) [20].

Домінуючу роль серед наведених вище видів розвитку, на нашу думку, відіграє економічний розвиток, який служить базовою основою, двигуном, що забезпечує життєдіяльність підприємства і є висхідною платформою для інших видів розвитку. Економічний розвиток пов'язаний не тільки з мікро-, а й макроекономічними проблемами функціонування підприємств і відображає еволюцію механізму господарювання, що призводить до зміни економічних систем в цілому.

У класифікації Забродської Л.Д. крім ділового та організаційного, представлено ще ринковий розвиток, під яким необхідно розуміти процес розширення кола споживачів продукції або послуг підприємства [21, с. 42].

Найбільш розгалуженою класифікацією розвитку підприємства в працях вчених є поділ його на види: еволюційний та революційний, інтенсивний і екстенсивний, інтенсивно-екстенсивний, екстенсивно-інтенсивний [6, 17, 19].

Крім зазначених видів розвитку Івашина А.Ф., в залежності від характеру росту, звертає увагу на наявність творчого (відбувається під впливом інноваційних факторів) і імітаційного (під впливом інвестиційних факторів) його типів [22, с. 13].

Досить важливою та показовою характеристикою розвитку є час. Класично вважається, що час має лінійний напрямок і виявляє спрямованість розвитку. Будь-який розвиток здійснюється тільки в реальному часі [23].

Здатність до розвитку — це загальна властивість матерії і свідомості. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкту, який полягає у зміні його складу або структури, тобто виникнення, трансформації або зникнення його елементів і зв'язків. Тільки одночасне застосування таких визначених властивостей, як незворотні, спрямовані, закономірні зміни виділяє процес розвитку серед інших змін [7, с. 303, 24].

Розвиток не є простими змінами, з чого слідує, що не кожна зміна об'єкта є його розвитком. Розвиток є тими змінами, які пов'язані з перетворенням внутрішньої будови об'єкта, в структурі, що представляють собою сукупність взаємопов'язаних елементів, зв'язків і залежностей. Таким чином, у матеріальному і духовному світі, де все перебуває у постійному руху та змінюється, про розвиток можливо говорити тільки по відношенню до об'єктів з простою або складною системною будовою [25].

Важливо також зауважити, що успішний розвиток будь-якого підприємства залежить не тільки від матеріально-ресурсного та виробничо-технологічного потенціалу, а й від рівня кваліфікації менеджерів, що володіють стратегічним мисленням. Визначення найбільш ефективних напрямків розвитку підприємства залежить від розуміння його менеджерами таких питань як основи, концепції та чинники розвитку економічних систем; принципи стратегічного підходу до управління розвитком підприємств; еталонні стратегії розвитку бізнесу; типологія стратегій підприємства; принципи розробки основних елементних стратегій підприємства.

Погорелов Ю.С. систематизував види розвитку відповідно до загальнонаукових критеріїв його поділу та спеціальних критеріїв (на рівні підприємства), які характерні тільки для окремої галузі знань. За загальним критерієм автор виділяє наступні видові прояви розвитку[6]:

- екзогенний і ендогенний;
- індивідуальний і загальний;
- прямолінійний, сходово-поступальний, ламаний, хвилеподібний і спіралевидний.

Згідно спеціальних класифікаційних критеріїв на рівні підприємства, автор виділяє наступні види розвитку [6].

1. *При наявності вектору розвитку:*

- векторний;

- квазі-хаотичний (здійснюється без формалізації вектору розвитку).

2. За кількістю векторів:

- одновекторний;
- багатовекторний;
- фронтальний.

3. За поданням суб'єкта розвитку:

- прожективний;
- непрожективний (передбачає зміни об'єкта розвитку без створення певного попереднього способу змін).

4. Залежно від комплексності змін:

- однопроектний;
- односферний;
- багатосферний;
- холічний (наступний стан об'єкта розвитку в значній мірі відрізняється від попереднього).

5. Згідно кількісних характеристик змін:

- прогресія (переважають позитивні зміни);
- депресія (переважають негативні зміни);
- пульсація (відповідає послідовним періодичним коливанням стану підприємства у формі позитивних і негативних змін);
- незмінність (сталість кількісних показників стану підприємства).

Незважаючи на те, що представлена класифікація видів і форм проявів розвитку підприємства є досить розгалуженою і різноплановою, варто відзначити її невичерпність. На нашу думку, ні за одним з класифікаційних критеріїв не розглядаються інституційна і екологічна складова розвитку, що особливо актуально для швейного виробництва, яке в значній мірі залежить від природних ресурсів, а їх обмеженість і інтенсивне використання обумовлюють необхідність

обліку суб'єктами господарювання екологічного чинника при формуванні пріоритетів розвитку соціально-економічної системи. Тому, вважаємо за доцільне виділити як окремий об'єкт інституційний та екологічний вид розвитку.

Під екологічним розвитком підприємства слід розуміти сукупність змін природоохоронного і ресурсозберігаючого характеру, спрямованих на мінімізацію збитків і втрат нанесених в результаті техногенних і природних надзвичайних ситуацій [26, с. 227].

В основі інституційного розвитку підприємства лежить сукупність змін, обумовлених інституційними перетвореннями в формі трансформації відносин власності, формування організаційно-правових форм господарювання і т.д., з метою забезпечення відповідності внутрішньо організаційних перетворень вимогам інституційного середовища [27, с. 170].

Варто відмітити, що останнім часом значна увага приділяється питанням стійкого розвитку підприємства. Рішення проблеми використання ринкових інструментів такого розвитку компанії є одним з центральних напрямків ефективного управління діяльністю будь-якого сучасного підприємства.

Стійкий розвиток підприємства полягає в збалансованому функціонуванні його складових елементів: фінансових, інформаційних, інноваційних і т.д. Незаплановані відхилення суттєвих показників в процесі розвитку і господарської діяльності промислового підприємства можуть привести до втрати його стійкості. Велике значення має небажана втрата стійкості розвитку малих підприємств, адже стабільність і ефективність їх роботи обумовлює розвиток економіки країни і стратегію сталого соціально-економічного розвитку регіонів. З позиції ж промислового підприємства, що виробляє та реалізує споживчий асортимент, проблема управління і забезпечення стійкості підприємства є істотною в розвитку національної промисловості.

У зв'язку з вище описаними фактами, необхідно точно встановлювати і аналізувати потенційні проблеми, пов'язані зі стійкістю розвитку сучасних

підприємств, своєчасно оцінювати потенціал підприємств і встановлювати способи підвищення стійкості їх розвитку.

В умовах ринку стійкий розвиток промислового підприємства припускає знаходження нових адаптивних інструментів і методів його забезпечення, не обмежуючись тільки встановленням фінансової стійкості господарюючих суб'єктів.

Управління стійкістю розвитку підприємства формується на управлінні факторами внутрішнього і зовнішнього середовища. Внутрішня стійкість підприємства залежить реалізації продукції, від вартісної і матеріально речової структури виробничого процесу, фінансового обороту, організації роботи, маркетингової та інноваційної діяльності та такої їх динаміки, при якій виходять стабільно високі результати. Все це свідчить про значущість приділення уваги системам управління стійким розвитком сучасних підприємств.

Не дивлячись на те, що кожне підприємство є унікальною структурою, що конкурує на ринку з іншими, у випадку вибору стратегії розвитку менеджери компаній керуються схожими чинниками, до яких належать збільшення частки ринку, забезпечення швидших темпів зростання, покращення якості продукції чи послуг, підвищення конкурентоспроможності підприємства загалом та зниження рівня витрат. Описані чинники є ключовими при розгляді потенційної можливості розвитку будь-якого підприємства та беруться до уваги при розробці та формування стратегій розвитку.

Таким чином, внаслідок аналізу теоретичних підходів до визначення поняття «розвиток підприємства» вдалось сформулювати власне визначення даної дефініції, що базується на загальних аспектах розглянутої тематики та включає основні елементи аналізованої категорії. Головною метою розвитку підприємства є збереження його в довгостроковій перспективі як соціально-економічної системи на основі підвищення конкурентного статусу і рівня стійкості у взаємодії із зовнішнім середовищем. Крім того, слід враховувати, що розвиток підприємства

пов'язаний з кількісними і якісними змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, а динаміка розвитку залежить від змінюваності етапів в життєвому циклі підприємства. Не існує єдиного підходу до вибору стратегії розвитку підприємства, оскільки кожна компанія є унікальною та потребує індивідуального процесу вибору стратегії.

1.2. Основні методи та підходи до управління розвитком підприємства

Перш за все, варто надати визначення дефініції «метод». Метод – це система вимог та комплекс принципів, на основі яких науковець має змогу здійснити досягнення мети, яка перед ним стоїть. Володіння методом означає для людини знання того, яким чином, в якій послідовності здійснювати ті чи інші дії для вирішення тих чи інших завдань.

Метод пізнання, або метод дослідження – це деяка специфічна процедура, що складається з певних дій або операцій, за допомогою яких здобувається й обґрунтовується нове знання в науці [28, с. 37].

Для синтезу механізму управління розвитком підприємства необхідно визначення відносин сумісності та несумісності фундаментальних, прикладних і практичних підходів до його розвитку з метою забезпечення оптимального режиму функціонування в довгостроковій перспективі.

На основі результатів аналізу даних підходів, а саме законів, особливостей, тенденцій та інфологічної схеми, формуються передумови і способи розробки управлінського механізму, виділяються головні принципи управління і напрямки розвитку. Фоменко А. В. робить акцент на те, що організація управління розвитком підприємств передбачає розробку стратегії розвитку, основні положення якої повинні поглиблюватися та удосконалюватися. Формулювання стратегії проводиться менеджерами вищої ланки управління, які повинні мати чітке уявлення про стратегічні напрями діяльності підприємства. Також вони повинні

грунтовно розглядати програму дій щодо підвищення ефективності діяльності промислового підприємства, формулювати нові ідеї з урахуванням потреб споживачів, удосконалювати технології [29].

Моделі розвитку підприємств, в залежності від підходів до розвитку поділяють на концептуальні, імітаційні, математичні [30].

Концептуальні моделі розвитку підприємств відображають виявлені закономірності і уявлення про них у вигляді когнітивних схем, які описують логічні зв'язки між різними факторами, що впливають на бізнес-процеси.

Імітаційні моделі розвитку підприємств описують динаміку бізнес-процесів на основі концептуальних моделей. Основна увага в них приділяється обліку та опису факторів і процесів, що впливають на досліджувані в розвитку явища, безліч подій.

Математичні моделі розвитку підприємств виступають як проміжні між концептуальними та імітаційними моделями розвитку підприємств, та націлені на виявлення базових закономірностей в розвитку підприємств.

Якість та кінцевий успіх праці менеджера визначається, в першу чергу, тим, наскільки чіткою та сформованою є використовувана методологія вирішення проблем, а саме методів, підходів і т.д., адже теорія є необхідним підґрунтям для формування практики. Однак саме до управління як такого прийнято використовувати лише окремі підходи, не дивлячись на те, що відомо понад 14 наукових підходів.

Розглянемо кожен з них більш детально.

Комплексний підхід при прийнятті управлінських рішень враховує найважливіші взаємопов'язані і взаємозалежні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища організації – технологічні, економічні, екологічні, організаційні, демографічні, соціальні, психологічні, політичні та ін.

В рамках комплексного підходу виділяють два специфічних підходи:

- пошуковий – орієнтований на майбутнє і визначає стан об'єкта управління в подальшому за умови збереження нинішніх тенденцій його розвитку;

- цільовий – планує цілеспрямовану зміну об'єкта управління в майбутньому з урахуванням можливих шляхів і термінів переходу керованої підсистеми з сьогоденішнього стану в бажаний.

Інтеграційний підхід до управління розвитком має на меті проаналізувати та укріпити наступні зв'язки:

- певними підсистемами та елементами системи управління;
- стадіями життєвого циклу об'єкта управління;
- рівнями управління по вертикалі;
- рівнями управління по горизонталі.

Маркетинговий підхід має на меті орієнтацію підсистеми менеджменту на споживача:

- модифікацію якісних характеристик продукту під вимоги споживача;
- збереження матеріальних ресурсів клієнта шляхом покращення якості продукту;
- економія ресурсів шляхом використання ефекту масштабу, науково-технічного прогресу (НТП);
- застосування системи менеджменту.

Більш детально даний підхід розглядатиметься в наступному підрозділі даної магістерської дисертації.

Суть *функціонального підходу* до управління розвитком підприємства полягає в тому, що потребу прийнято розглядати як певну кількість функцій, які мають бути виконані для вирішення цієї потреби. Після визначення функцій виокремлюється декілька об'єктів для їх виконання та обирається один, що відповідає вимозі найменших загальних витрат протягом життєвого циклу об'єкту на одиницю корисного ефекту.

При динамічному підході об'єкт управління розглядається в динамічному розвитку, причинно-наслідкових зв'язках, проводиться ретроспективний аналіз за п'ять і більше років і перспективний аналіз (прогноз).

Відтворювальний підхід має на меті безперервне оновлення виробництва (незалежно від виду), для того, щоб задовільними ринкові потреби за менших витрат на одиницю корисного ефекту відносно кращого представника цього ринку.

Згідно процесного підходу, управління – це серія взаємопов'язаних і універсальних управлінських процесів (планування, організація, мотивація, контроль і пов'язуючі процеси – процес комунікації і процес прийняття рішення). Ці процеси менеджмент називає управлінськими функціями, а процес управління – це сума перерахованих управлінських функцій (рис. 1.2).

На відміну від функціонального підходу, процесний дає змогу концентруватися не на роботі кожного з підрозділів, а на результатах роботи організації в цілому. Він змінює поняття структури організації. Основним елементом стає процес. Відповідно до одного з принципів процесного підходу організація складається не з підрозділів, а з процесів.

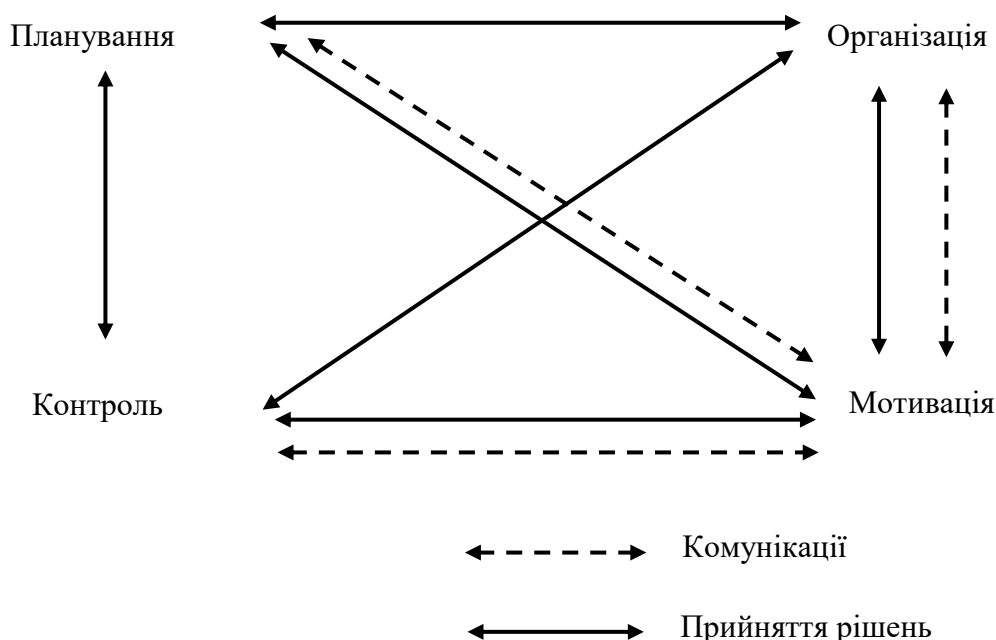


Рис. 1.2. Взаємодія функцій менеджменту згідно з процесним підходом

Джерело: [31]

«Батько» процесного підходу – Анрі Файоль – стверджував, що «управляти означає пророкувати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати».

Нормативний підхід розглядається у визначення нормативів на всіх підсистемах управління. Нормативи повинні встановлюватися з найважливіших елементів:

- цільової підсистеми;
- функціональної підсистеми;
- забезпечуючої підсистеми.

Суть *кількісного підходу* криється в заміні якісних оцінок на кількісні з використанням для цього методів статистики, інженерних методів, оцінок експертів та інших. Управляти можна цифрами, а не тільки словами.

Сутність *адміністративного підходу* полягає в регламентаціях функцій прав, обов'язків, якісних нормативів та часу, який витрачається на систему менеджменту нормативних актів і т.д.

Метою *поведінкового підходу* є надання допомоги працівнику в усвідомленні власних можливостей. Метою розглянутого підходу є збільшення рівня ефективності підприємства шляхом зростання ролі його кадрових ресурсів.

Ситуаційний підхід стверджує, що різні методи управління повинні застосовуватися в залежності від конкретної ситуації, оскільки організація – це відкрита система, яка постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем, тому головні причини того, що відбувається всередині організації (у внутрішньому середовищі), слід шукати в ситуації, в якій ця організація змушена діяти.

Центральний момент підходу – ситуація – конкретний набір обставин, які впливають на діяльність організації в поточний момент часу. Ситуаційний підхід пов'язаний з системним підходом і намагається пов'язати конкретні управлінські прийоми і концепції з конкретними ситуаціями [32].

Цей підхід націлений на безпосереднє застосування нових наукових методів в конкретних ситуаціях і умовах.

Ситуаційний підхід покликаний зв'язати конкретні прийоми і концепції управління з певними конкретними ситуаціями, вивчити ситуаційні відмінності між організаціями й усередині самих організацій.

Теорія ситуаційного підходу спирається на чотири основних положення:

- керівник повинен бути знайомий з ефективними засобами професійного управління. Для цього потрібно розуміти процес управління, особливості індивідуальної та групової поведінки, володіти навичками системного аналізу, знати методи планування і контролю, кількісні методи прийняття рішень;

- керівник повинен передбачити можливі наслідки від застосування в даній ситуації кожного з управлінських методів, які завжди мають як сильні, так і слабкі сторони, а також певні порівняльні характеристики;

- керівник повинен вміти правильно інтерпретувати ситуацію, виявляти чинники, найбільш важливі в ситуації, що склалася, визначати можливий ефект від зміни тих чи інших змінних показників ситуації;

- керівник повинен вміти пов'язувати конкретні прийоми, які дали мінімальний негативний ефект, з конкретними ситуаціями для забезпечення найбільшої ефективності в досягненні цілей організації [33].

При використанні *системного підходу* кожна аналізована система розглядається в якості комплексу елементів, які взаємопов'язані між собою, та має вхід, вихід, зворотний зв'язок та зв'язок із зовнішнім середовщем. У такій системі «вхід» перетворюється в «вихід».

Програмно-цільовий підхід ґрунтується на чіткому визначенні цілей організації та розробленні програм по оптимальному досягненню цих цілей з урахуванням ресурсів, необхідних для реалізації програм.

Ще на стадії формулювання бажаних цілей виникає узагальнена модель організації. Потім розглядаються альтернативні варіанти управлінських рішень,

вибирається одне з них, і починається розробка програм. На кожному етапі програми стратегічна мета організації підрозділяється на підцілі, виділяються основні завдання та пріоритети їх вирішення, які пов'язуються з матеріальними, трудовими, фінансовими ресурсами. Оцінка підсумків реалізації етапу проводиться за наступними показниками: основний результат, обсяг і термін [34, с. 2].

Для зручності ув'язки всіх етапів реалізації програми доцільно скласти дерево цілей, де корінь дерева – головна мета програми (А), перший рівень вершин – підцілі першого рівня (В і С), потім йдуть вершини другого рівня (D і E) і т. д.; нижні рівні дерева цілей – засоби і способи досягнення цілей більш високого рівня (рис. 1.3). Після побудови дерева цілей програму оформляють у вигляді директиви – документа керівника, обов'язкового для всіх виконавців.

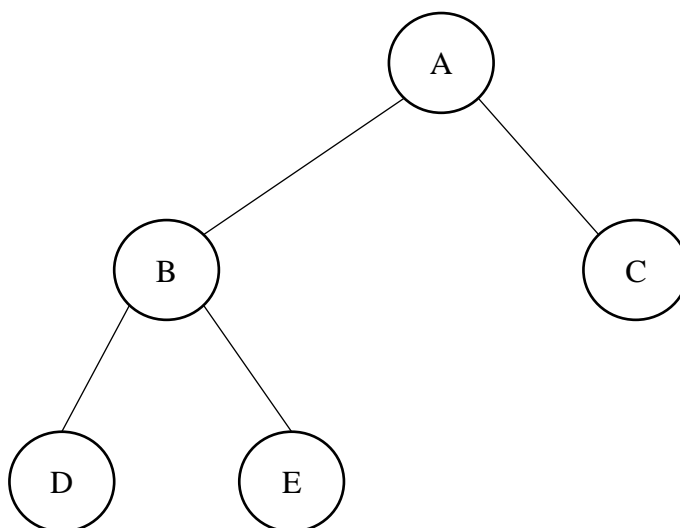


Рис. 1.3. Дерево цілей

Джерело: [31]

Внаслідок аналізу існуючих методів, можемо з впевненістю сказати, що ефективне управління розвитком вітчизняними підприємствами вимагає нових методів дослідження і аналізу функцій, структури, внутрішніх і зовнішніх процесів їх господарської діяльності. Конкурентне економічне середовище, в якому діє сучасне підприємство, робить життєво необхідною прискорену адаптацію його цілей і функціонально-структурної організації до умов і вимог, що диктуються ринковими відносинами.

Створення ефективної системи управління розвитком підприємством ґрунтується на вирішенні ряду завдань:

- створення і забезпечення діяльності підприємства у вигляді узгодженої і несуперечливої бізнес-системи;
- проектування організаційної структури і створення системи реалізації цілей;
- підвищення ефективності бізнес-процесів за ключовими напрямками діяльності, відповідно до ключових факторів успіху;
- забезпечення інформаційної підтримки бізнес-процесів, тобто створення корпоративної інформаційно-керуючої системи.

Одним з головних недоліків управлінських методик, що застосовувалися раніше, була їх функціональна орієнтація і суворе регламентація процесів управління. В сучасних умовах склад і зміст функцій управління змінюються. Саме тому коректно поставлені цілі і взаємозв'язок різних ланок системи управління все частіше набувають важливішого значення, ніж суворе встановлення їх функціональної спеціалізації [35, с. 551].

Вирішальним чином на ефективність сучасної системи управління розвитком підприємства впливає використання єдиного комплексу інформаційних технологій, що підтримують процеси дослідження, моделювання і вдосконалення бізнес-систем. Їх використання ґрунтується на створенні моделі підприємства, в якій визначаються конкретні критерії його функціонування і фактори, що впливають на цей процес. Однак програмні продукти для таких систем є адаптивними для конкретного об'єкта інформаційні системи [37, с. 481].

Доцільно виділити сукупність компонентів, які в комплексі дозволяють створити обґрунтовану модель управління розвитком підприємства:

- парадигма управління розвитком (наукова організація виробництва, функціональний менеджмент, управління якістю, управління фінансами, розвиток бізнесу, стратегічне управління);

- інструменти управління (автоматизація, проектування, реінжиніринг, бюджетування, логістика);
- інформаційна підтримка управління (аналіз діяльності, облікові системи);
- моделювання в управлінні (кібернетика, моделювання бізнес-процесів, моделювання потоків даних, моделі оптимального управління, імітаційне моделювання);
- автоматизовані інформаційні технології в управлінні (максимальна автоматизація бізнес-процесів) [31].

Оскільки процес управління розвитком підприємства та формування його стратегії розвитку є складовою частиною філософії менеджменту, доцільно, щоб він базувався на конкретних принципах. Виходячи з сучасних поглядів на характер конкуренції та створення конкурентних переваг, узагальнимо принципи, яким доцільно знаходитися в основі формування стратегії розвитку будь-якої сучасної організації.

Перш за все, підприємство має орієнтуватися на довгострокову перспективу та ефективні види діяльності. Досягнення більш стійкої конкурентної позиції в довготривалій перспективі доцільно розглядати керівництвом підприємств як більш вигідний крок, ніж короткострокове покращення фінансових показників за рахунок спонтанних дій.

Наступним принципом має стати співвідношення власних внутрішніх можливостей підприємства з потребами ринку, на якому воно працює. Це пояснюється тим, що будь-яка стратегія розвитку не буде ефективною, якщо вона не відповідатиме актуальній ситуації на підприємстві, не спонукатиме до створення стійких конкурентних переваг та не покращуватиме функціонування підприємства загалом.

Ще одним з принципів варто виділити чітку позицію керівництва, оскільки процес встановлення стратегічних цілей розвитку підприємства, зазвичай відбувається згори донизу і є орієнтиром для менеджерів нижчих ланок щодо

виконання ними та співробітниками підрозділів своїх задач з метою досягнення загальних цілей підприємства.

Окрім уже зазначених принципів, доцільно також слідувати постійному покращенню виробництва, збалансованості інтересів всіх ринкових гравців та залучення персоналу до управління розвитком підприємства.

Таким чином, аналіз ключових методів та підходів до управління розвитком сучасного підприємства дозволяє зробити висновок про те, що на сьогоднішній день все більша увага приділяється системному підходу, орієнтації на комплексний розвиток та інноваційну спрямованість підприємств.

Сучасна концепція управління розвитком підприємства має базуватися на інтеграції базових методів та підходів, а також на системній орієнтації вибору та реалізації управлінських рішень, що є обґрунтованими відповідно до потреб як самого підприємства, так і зовнішнього ринкового середовища, в якому воно функціонує.

1.3. Маркетингово-орієнтований підхід як методологічна база забезпечення розвитку підприємства

У реаліях, продиктованих сучасними економічними умовами, основною метою діяльності підприємства стає досягнення максимального прибутку, оскільки прибуток – основа і джерело коштів для його подальшого розвитку. Концепція маркетингу передбачає, що головною метою всієї діяльності фірми повинно бути задоволення потреб покупців та клієнтів і на цій основі – досягнення її цілей зростання і підвищення прибутку.

Сучасна література і наукові статті, що зачіпають тему маркетингу і ціноутворення, акцентують увагу на необхідності орієнтації на споживача. Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію на споживача на всіх етапах виробничо-збутового ланцюжка: починаючи зі збуту продукту, максимально відповідного потребам, смакам і бажанням споживача, і закінчуючи реалізацією

його саме в тих місцях, за тією ціною і з використанням тих методів просування, які виявляться найбільш прийнятними з точки зору споживача.

У діяльності вітчизняних підприємств маркетинговий підхід не знайшов широкого застосування і в основному використовується лише при організації збутової діяльності. Крім того, в теорії управління промисловими підприємствами недостатньо уваги приділяється питанням маркетингу, відсутні єдині загальновизнані правила, терміни, формулювання і методики. Слід підкреслити, що управління, засноване на маркетингу, може дозволити врахувати максимальну кількість прихованих факторів в діяльності підприємств.

Ефективність використання маркетингового інструментарію визначається комплексом передумов. Маркетингова політика дозволяє реалізувати пріоритети розвитку за умови чітко обґрунтованої базової та функціональних стратегій підприємства, їх раціональної інтегрованості на основі відповідної системи управління. Намагання вибудувати ефективну маркетингову стратегію, ігноруючи пріоритети інших функціональних сфер, що характерно для багатьох вітчизняних підприємств, може забезпечувати позитивні ефекти лише у короткотерміновому періоді. Якщо вести мову про маркетингову орієнтацію підприємства в цілому, тобто побудову відповідної системи управління, то слід вести мову про маркетингово-орієнтований підхід до управління підприємством.

Також хотілося б відзначити, що до необхідності використання маркетингового підходу звертаються тільки автори підручників з маркетингу та стратегічного управління. Причому зачіпається лише питання необхідності звернення до маркетингового підходу (орієнтації на споживача при розрахунку ціни). Конкретні ж методики і інструменти розрахунку ціни із використанням даного підходу, як правило, не наводяться, що пов'язано з недостатньою вивченістю цього питання, наявністю безлічі думок, відсутністю єдиних загальновизнаних правил, термінів, формулювань, методик в галузі маркетингу взагалі.

В умовах жорсткої конкуренції складність полягає в тому, що доводиться шукати баланс між обсягами виробництва і можливостями реалізації продукції при сильному взаємовпливі всіх сфер діяльності підприємства, в першу чергу – маркетингу і виробництва. В цих умовах виникає ряд істотних вимог до формування маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком промислового підприємства:

- вимога системності передбачає, що управління промисловим підприємством являє собою систему з двома основними елементами: маркетинг і виробництво, тобто, з одного боку – врахування можливостей, які надає ринок, а з іншого – обмеження, пов'язані з недостатністю ресурсів;

- вимога цільової спрямованості передбачає, що управління промисловим підприємством підкоряються єдиному критерію – максимізації прибутку в короткостроковому періоді; інші показники його діяльності, такі як завантаження потужностей, асортимент, частка ринку і т.д. є підпорядкованими і балансують один з одним за допомогою вказаного критерію;

- вимога структурності має на увазі, що управління промисловим підприємством являє собою багаторівневу структуру розподілу ресурсів, інформаційних потоків і управлінських рішень, що охоплює не тільки збутові і маркетингові, а й інші служби підприємства [40, с. 57].

Об'єднуючи воедино інтереси ринку і виробництва, необхідно створити маркетингово-орієнтований підхід, який полягає у впровадженні в управління розвитком підприємства елементів і принципів маркетингу.

У концептуальному відношенні сполучною ланкою між концепціями маркетингу і маркетинговими моделями є маркетингові стратегії. Цей зв'язок можна уявити логічним ланцюжком «концепція–стратегія–модель». Як зазначалося раніше, існує кілька маркетингових концепцій, кожна з яких має свої особливості. Розуміння їх суті є важливим для аналізу проблем вибору інструментарію їх реалізації.

Слід підкреслити, що метою виробничої концепції маркетингу є вдосконалення виробництва, зростання продажів і максимізація прибутку за рахунок мінімізації витрат. Концепція передбачає, що споживач вибирає товар в залежності від його ціни та доступності для придбання. При цьому головне завдання маркетингу полягає в тому, щоб збільшити виробничу потужність, забезпечити доступність товару за низькими цінами. У цьому випадку основний визначальний фактор – орієнтація на виробництво і максимально можливе зниження витрат виробництва [41, с. 77].

Дана концепція використовується, якщо попит вищий за пропозицію, якщо існує можливість розширення попиту на ринку шляхом зниження цін або можливість знизити витрати шляхом збільшення обсягу виробництва завдяки вигідній закупівлі вихідних матеріалів або за рахунок удосконалення технології та організації виробництва.

У практичній діяльності сучасних вітчизняних підприємств маркетинговий підхід набуває все більшого поширення і адаптується відповідно до нових потреб ринку. Очевидно, що роль маркетингу зростає [42, с. 446-490; 43, с. 45], відбувається трансформація його методологічної бази, технологій, інструментарію [42-46]. Специфіка зовнішнього середовища диктує свої вимоги, вітчизняні підприємства вимушені посилювати маркетингову складову в управлінській політиці, орієнтуватись на впровадження сучасних маркетингових технологій. Крім того, маркетинг відіграє одну з провідних ролей у забезпеченні успіху підприємств-інноваторів. Дослідження Р.Г. Купера засвідчили, що близько 75% ідей нових товарів генерується на основі аналізу потреб ринку, при тому 75% їх ринкових невдач пояснюється переважною дією ринкових факторів [44, с. 22-23]. Суб'єкти ринку стають більш інформованими, їх поведінка набуває значно більшого раціоналізму, що обумовлює необхідність системного удосконалення маркетингової політики.

Першочерговий акцент у системі пріоритетних завдань маркетингової політики вітчизняних підприємств, все ж здійснюється на організації збутової діяльності. В силу комплексу причин, ігнорується той факт, що управління на принципах маркетингу, може дозволити врахувати велику кількість прихованих факторів у діяльності підприємств. В умовах ресурсних обмежень така перевага набуває значної актуальності. Крім того, сьогодні недооцінюється роль маркетингової орієнтації з точки зору вирішення завдання антикризового управління [42, с. 493-499], формування принципово нових переваг у конкурентній боротьбі, виявлення стратегічних проєкцій підприємств, реалізації потенціалу розвитку тощо.

Ефективність використання маркетингового інструментарію визначається комплексом передумов. Маркетингова політика дозволяє реалізувати пріоритети розвитку за умови чітко обґрунтованої базової та функціональних стратегій підприємства, їх раціональної інтегрованості на основі відповідної системи управління. Намагання вибудувати ефективну маркетингову стратегію, ігноруючи пріоритети інших функціональних сфер, що характерно для багатьох вітчизняних підприємств, може забезпечувати позитивні ефекти лише у короткотерміновому періоді. Якщо вести мову про маркетингову орієнтацію підприємства в цілому, тобто побудову відповідної системи управління, то слід вести мову про маркетингово-орієнтований підхід до управління підприємством.

Обґрунтування переваг маркетингового інструментарію, саме як інструментарію забезпечення розвитку підприємства за умов ресурсних обмежень, потребує розкриття сутності поняття «маркетингове управління» та пов'язаних з ним понять. У [47, с. 326], акцентується увага на тому, що роль маркетингового управління розглядають з двох точок зору. Відповідно до першої, маркетинг – це частина процесу управління, що реалізує систему функцій, пов'язаних із реалізацією продукції. Друга точка зору, розглядає маркетинг як систему, яка є

основою управління підприємством у цілому. Зазначений підхід характеризується орієнтацією на ринкові пріоритети з самого початку створення підприємства.

Науковець також звертає увагу на те, що маркетингове управління в науковій літературі асоціюється з поняттям маркетинговий менеджмент, часто їх ототожнюють. На думку автора, ці поняття дещо відрізняються між собою й одночасно взаємofункціонують в одному цілому. Так, маркетингове управління підприємством – це насамперед організаційний комплекс, котрий об'єднує в собі як процеси стратегічного управління підприємством (розроблення стратегії, планування діяльності, реалізації та контроль за розробленою стратегією на основі ефективної адаптації її до ринкових умов), так і реалізацію комплексу маркетингових завдань, пов'язаних із виробництвом, просуванням та збутом продукції. При цьому, під управлінням маркетингом, слід розуміти комплекс маркетингових завдань, спрямованих на реалізацію маркетингових стратегій.

Основною метою маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства є забезпечення виживання цього підприємства в умовах ринкових відносин. Найважливішими завданнями маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства слід вважати:

- запобігання витратам всіх видів ресурсів, пов'язаних з виробництвом та виведенням на ринок товарів і послуг, які не користуються попитом;
- запобігання (або мінімізація) витрат всіх видів ресурсів, пов'язаних з виробництвом і виведенням на ринок товарів і послуг, за якими стимулювання попиту не дозволяє досягти цілей фірми;
- цільове використання всіх видів ресурсів для забезпечення повного задоволення потреб і запитів потенційних покупців товарів і послуг, виведених фірмою на ринок;
- формування умов для реалізації принципу соціально орієнтованої діяльності фірми, яка враховує потреби і запити співробітників фірми, конкретних споживачів товарів і послуг, суспільства в цілому;

– формування умов для розширеного відтворення і підтримки на потенційних ринках товарів і послуг, а також в громадській думці в країні і за кордоном сприятливого образу (іміджу) фірми як надійного та стабільного ділового партнера.

У цільовому ж комплексі можна виділити складову сценарного апарату першої особи, його світогляд, цінності, обмеження, «ступеня свободи», і складову організації, яка відображає особистість керівника. Досягнення фірми і досягнення власника – дві сторони їх спільної діяльності, кожна з яких надзвичайно важлива.

Таким чином, маркетингово-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства передбачає постійну орієнтацію на ринок, його кон'юнктуру за рахунок посилення зворотного зв'язку.

Через певні проміжки часу необхідно проводити коригування планів і стратегій, тобто вироблена стратегія не є постійною на багато років функціонування фірми. Тому саме управління, побудоване на маркетингових принципах, передбачає циклічну (кільцеву) схему управління підприємством, за допомогою якої можна вільно орієнтуватися на постійно змінювану кон'юнктуру ринку [48].

Оскільки маркетинг є цілеспрямованим процесом, який вимагає постійного спостереження та управління, то весь управлінський процес повинен здійснюватися в рамках єдиної системи планування маркетингу. В рамках маркетингового планування визначається поле діяльності підприємства щодо конкретної області вирішуваних проблем, окремих груп споживачів (сегментування ринків) і вибраних національних і регіональних ринків, на яких реалізовується продукція.

Важливість маркетингово-орієнтованого підходу в управлінні підприємствами полягає в формуванні нового образу мислення керівників, нової філософії управління, в основі якої лежить прагнення до максимального ступеня

задоволення виявлених потреб споживачів та клієнтів шляхом виготовлення продукції, що є актуальною та затребуваною саме в цей період часу.

Використання маркетингу при прийнятті управлінського рішення дозволяє враховувати стан, динаміку попиту і кон'юнктури ринку, створює умови для пристосування виробництва до вимог ринку, сприяє формуванню сприятливого інвестиційного клімату. Необхідність використання маркетингового підходу обумовлена і тим, що він сприяє розкриттю потенційних можливостей підприємства.

Орієнтуючись на існуючі проблеми, які нерідко трапляються на вітчизняних підприємствах, маркетингово-орієнтований підхід в більшій мірі розглядається з огляду на можливість відійти від так званої політики «вичікування», вибору нових проєкцій розвитку, які в умовах зменшення невизначеності стає можливим набагато швидше та ефективніше впровадити.

Доцільність орієнтації на модель маркетингово-орієнтованого управління розвитком підприємства в умовах ресурсних обмежень схематично обґрунтована на рис. 1.4.

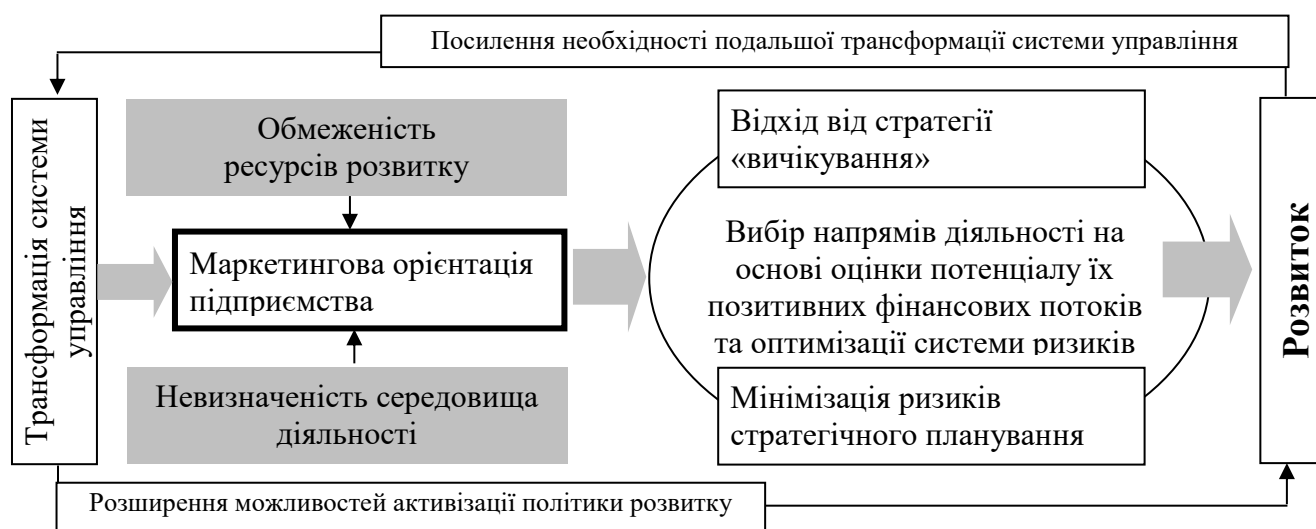


Рис. 1.4. Доцільність реалізації моделі маркетингово-орієнтованого управління розвитком підприємства в умовах ресурсних обмежень та невизначеності зовнішнього середовища

(Розроблено автором)

Важливо звернути увагу на те, що посилення маркетингової складової в системі управління будь-яким підприємством збільшуватиме можливості побудови більш ефективної системи управління.

Адже активізуватиметься діяльність щодо вивчення ринку, удосконалення товарної, цінової та інших видів маркетингової політики. Виникатиме об'єктивна необхідність формування цілісної, структурно інтегрованої системи управління.

Маркетингова орієнтація підприємства відкриває можливості використання принципово нових технологій його розвитку, в тому числі і сучасних, які дозволяють певною мірою нівелювати вплив факторів пов'язаних з неефективністю інституцій, монополізмом, нераціональною поведінкою держави як суб'єкта державного регулювання тощо.

Обираючи маркетингово-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства, керівники мають на меті підвищення іміджу компанії та товарів, які вона виробляє, за рахунок використання маркетингових інструментів. Саме маркетингова орієнтація стає ключовим елементом системи управління підприємством, його зростання в довгостроковій перспективі.

Можливості, які створює маркетингова орієнтація для підприємств представлені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Можливості, які створює маркетингова орієнтація підприємства в умовах ресурсних обмежень та невизначеності середовища діяльності

(Розроблено автором)

Подібний поступ в трансформації управлінської політики дозволяє у зовсім іншій проекції оцінити ринкові можливості, перспективи розвитку.

Модель трансформації управлінської політики через домінування маркетингової складової, маючи очевидні недоліки, все ж відкриває можливості побудови системи управління, спроможної забезпечувати реалізацію стратегічних пріоритетів та уникати комплексу загроз в умовах невизначеності діяльності підприємства [49, с. 12].

Маркетингова політика дозволяє реалізувати пріоритети розвитку за умови чітко обґрунтованої базової та функціональних стратегій підприємства, їх раціональної інтегрованості до сучасного стану підприємства та умов зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.

Намагання вибудувати ефективну маркетингову стратегію, ігноруючи пріоритети інших функціональних сфер, що характерно для багатьох вітчизняних підприємств, може забезпечувати позитивні ефекти лише у короткотерміновому періоді.

Орієнтуючись на довгострокові результати діяльності, підприємство має звертати увагу на маркетингові інструменти та грамотно підходити до вибору маркетингової стратегії, адже в реаліях сьогодення на перший план виходить в більшій мірі не конкуренція за рахунок випущених товарів чи послуг, а конкуренція шляхом використання ефективних засобів реклами, методі просування товару та правильно сформованої цінової політики з використанням різноманітних гнучких інструментів.

Отже, якщо вести мову про маркетингову орієнтацію підприємства в цілому, тобто побудову відповідної системи управління, то слід вести мову про маркетингово-орієнтований підхід до управління підприємством, який стає все більш актуальним в реаліях сьогодення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуто сутність поняття «розвиток підприємства», його змістовне наповнення і визначення, які даються вітчизняними та зарубіжними авторами. Окрім того, було приділено увагу також методам та підходам до управління розвитком сучасного підприємства та досліджено маркетингово-орієнтований підхід як методологічну базу забезпечення розвитку підприємства

Проведений теоретичний аналіз дає підстави стверджувати, що розвитком підприємства є трансформаційний процес поступових якісних та кількісних змін системи підприємства в довгостроковому періоді, які відбуваються в умовах обмеженості ресурсів і відображають причинно-наслідкові зв'язки соціально-економічних явищ для досягнення іншого стану системи, що матиме більш високий рівень опору дестабілізуючим факторам зовнішнього середовища та зможе забезпечити стабільний рівень змін у довгостроковій перспективі.

З'ясовано, що маркетингово-орієнтований підхід у сучасному менеджменті – це, перш за все, ринково-орієнтована система управління з орієнтацією на запити ринку, пошук нових проєкцій розвитку. Концепція маркетингу, як фундаментальна основа управлінської політики, динамічно трансформується. Розуміння напрямів такої трансформації, її особливостей, тенденцій, дозволяє виявляти нові проєкції розвитку підприємства, під зовсім іншим кутом зору оцінювати його потенціал, а відтак і вносити відповідні зміни в систему управління використовуючи сучасний інструментарій маркетингової політики.

В умовах обмеженості ресурсів та невизначеності зовнішнього середовища, зазначені переваги маркетингово-орієнтованого підходу набувають значної актуальності, оскільки створюють можливості реалізації не лише антикризових пріоритетів, але і передумов стратегічного розвитку, уникаючи критично небезпечних загроз зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ДАНА-МОДА»

2.1. Передумови дослідження управління розвитком підприємства

Швейна фабрика «Дана-мода» – комплексно-механізоване підприємство, обладнане сучасною технікою останніх поколінь виробництва відомих японських та німецьких фірм, володіє найсучаснішою технологією виробництва швейних виробів та спеціалізується на пошитті жіночого та чоловічого верхнього одягу.

На фірмі діють автоматизовані системи конструювання, проектування та розкрою деталей одягу фірми «Інвестроніка», а також автоматизована система управління. Система забезпечення якості, запроваджена на фірмі, забезпечує випуск продукції високої якості. У Статуті підприємства відображені такі основні види діяльності: швейне виробництво і продаж швейних виробів.

Товариство «Дана-мода» продовжує виробничу діяльність фірми «Дана» з 01.01.2008 р.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1:

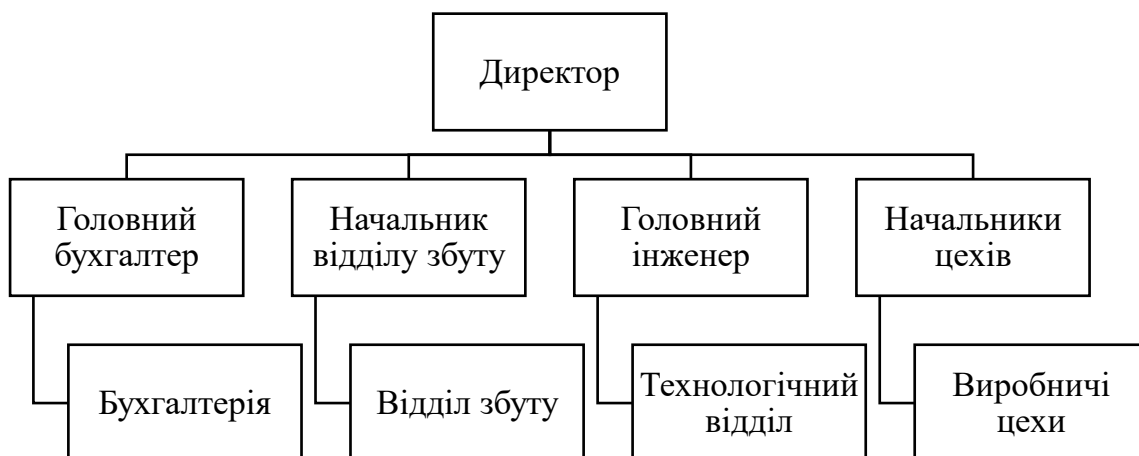


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Дана-мода»

Складено на основі [50]

Ефективність функціонування структури управління забезпечується лінійною організаційною структурою. В ній втілені принципи централізму і єдиноначальності. Оперативне управління компанією забезпечує одноосібний

виконавчий орган – директор, який є ключовою ланкою корпоративного управління. Кожен керівник відділу має кілька підлеглих. Існуюча організаційна структура орієнтована на поточну діяльність і ухвалення стандартних рішень. Прийняття ключових рішень є прерогативою директора Іванової Л.І..

Контроль над діяльністю підприємства ТОВ «Дана-мода» носить адміністративний централізований і спеціалізований по сферах і видах характер. На підприємстві існує жорстка система контролю над виробництвом, яка виражається в системі покарань всіх ланок, включаючи і управлінський апарат. Контроль над рештою сфер діяльності також зосереджений в руках директора, пропозиції фахівців підприємства по удосконаленню розглядалися у міру потреби, ухвала про їх раціональність виносилася в процесі обговорення. В основному виявлення проблем і відповідне коригування діяльності фірми до того, як ці проблеми не переросли у кризу, здійснювалося успішно.

Проаналізуємо кадровий склад ТОВ «Дана-мода» в динаміці 3-х років.

Основні дані та їх порівняння занесемо в таблицю 2.1.

Таблиця 2.1.

Кадровий склад ТОВ «Дана-мода»

<i>Категорії персоналу</i>	<i>2015 р.</i>		<i>2016 р.</i>		<i>2017 р.</i>		<i>Відхилення 17/16</i>	
	<i>люд.</i>	<i>%</i>	<i>люд.</i>	<i>%</i>	<i>люд.</i>	<i>%</i>	<i>люд.</i>	<i>доля, %</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Адміністративно-управлінський персонал	8	21	7	19	6	16	-1	-2,70
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	28	72	27	73	27	73	0	0,00
Допоміжний персонал	3	8	3	8	4	11	1	2,70
<i>Разом</i>	<i>39</i>	<i>100</i>	<i>37</i>	<i>100</i>	<i>37</i>	<i>100</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

Розраховано за даними [50]

Відповідно до практики багатьох підприємств, склалась така тенденція, що адміністративно-управлінський персонал повинен складати не більше 20% від загальної кількості працюючих на підприємстві. В разі, коли ця кількість більша, відбувається переважання функцій адміністративного апарату над виробництвом. Як бачимо, на ТОВ «Дана-мода» кількість АУП знаходиться на рівні 19-21%, що свідчить про доцільність його фактичної чисельності.

На основі отриманих даних побудуємо графік «Структура кадрового складу» по роках (рисунок 2.2):

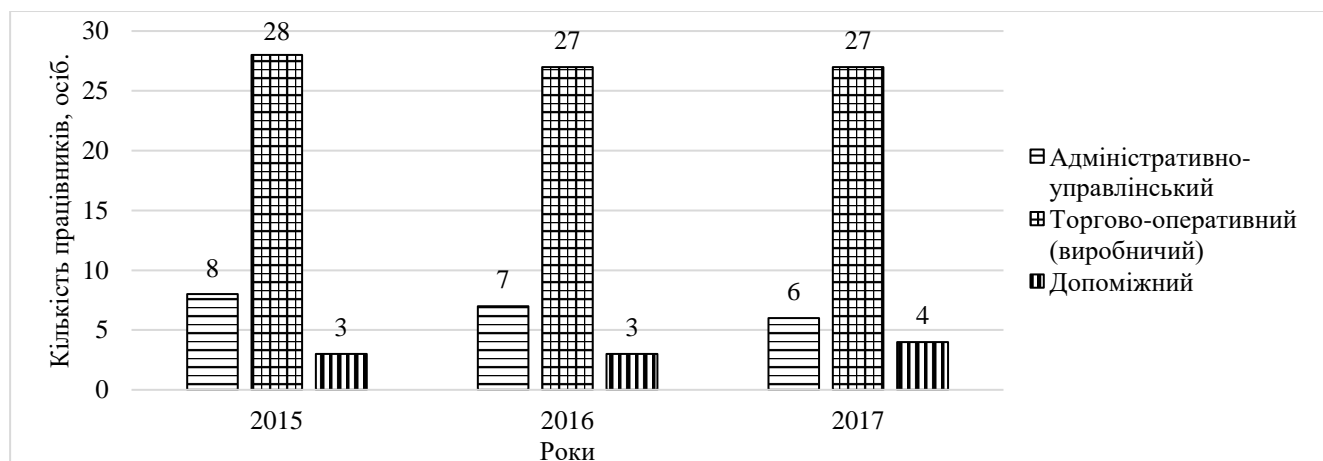


Рис. 2.2. Структура кадрового складу ТОВ «Дана-мода»

(Складено автором)

З рисунка 2.3 видно, що найбільший відсоток персоналу належить до категорії торгово-оперативного (виробничого), що можна пояснити специфікою роботи підприємства (швейна галузь).

ТОВ «Дана-мода» не має чіткої стратегії розвитку, чим і спричинені більшість основних проблем підприємства.

Важливим показником діяльності кожного підприємства виступає і чітка маркетингова стратегія, оскільки саме вона забезпечує необхідні заходи просування товару на ринок. Маркетингова стратегія є слабким місцем ТОВ «Дана-мода», оскільки маркетингового відділу як такого на підприємстві не існує, а всі рекламні заходи зводяться до оголошень на офіційному сайті.

Такий стан речей дозволяє зробити висновок про те, що маркетингова політика підприємства реалізується хаотично та на безплановій основі.

Проведемо аналіз результатів планово-економічної діяльності підприємства на основі форм річної фінансової та статистичної звітності.

Для економічної характеристики підприємства зберемо і систематизуємо інформацію про основні результати його діяльності за останні 3 роки (Додатки А та Б), оцінимо її з погляду достовірності та порівнянності, проаналізуємо основні показники діяльності та побудуємо аналітичну таблицю 2.2:

Таблиця 2.2.

**Аналіз та оцінка основних показників діяльності ТОВ «Дана-мода»
за 2015-2017 рр., тис. грн.**

Показник	Періоди			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	16/15 рр.	17/16 рр.	16/15 рр.	17/16 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	2927,1	2684,7	2546,8	-242,4	-137,9	-8,28	-5,14
Собівартість реалізації продукції	3689,6	2519,5	2583,7	-1170,1	64,2	-31,71	2,55
Усього активів	2400,4	2628,3	1793,9	227,9	-834,4	9,49	-31,75
Основні засоби	87,7	86,4	71,3	-1,3	-15,1	-1,48	-17,48
Виробничі запаси	2167,4	2314,9	1374,9	147,5	-940	6,81	-40,61
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	136,4	93,5	201	-42,9	107,5	-31,45	114,97
Поточні зобов'язання	766,4	554,7	635,2	-211,7	80,5	-27,62	14,51
Чистий прибуток (збиток)	2,5	-8,6	-121,6	-11,1	-113	-444,00	1313,95
Власний капітал	357,8	670,7	673,2	312,9	2,5	87,45	0,37

Розраховано за даними [50]

Відповідно до даних, отриманих в таблиці 2.2, побудуємо графіки для більш наглядного представлення результатів. На рисунку 2.3 представимо, якою була динаміка зміни основних аналізованих показників.

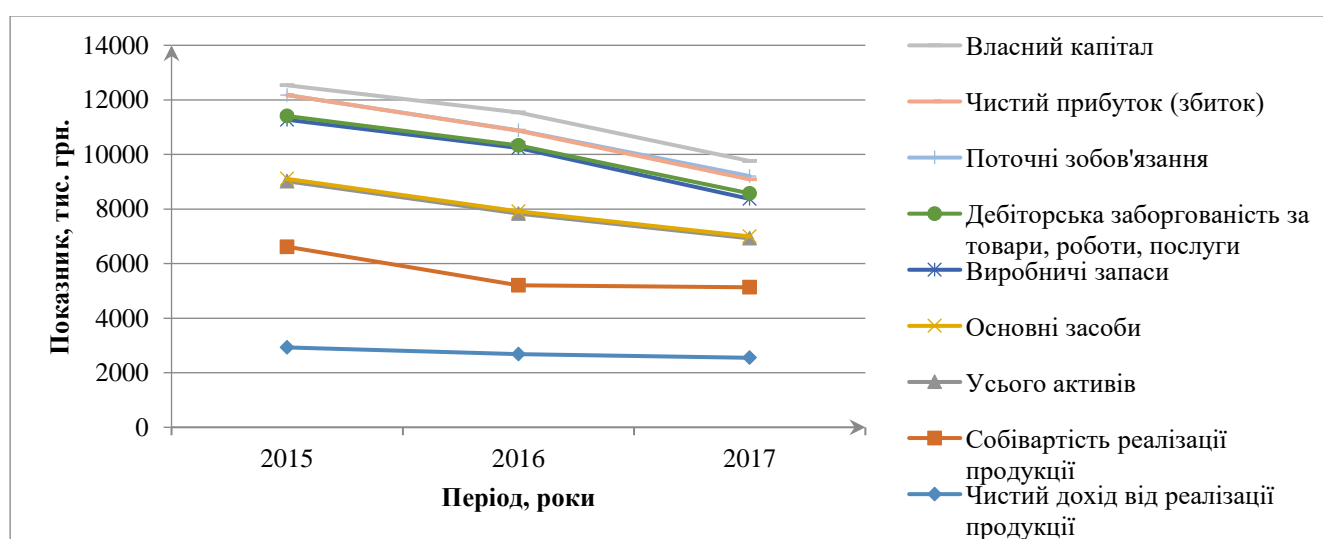


Рис. 2.3. Динаміка зміни основних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Дана-мода» за 2015-2017 рр., тис. грн.

(Складено автором)

Провівши аналіз основних показників виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «Дана-мода» за 2015-2017 рр., було визначено, що найбільші зміни у 2017 році торкнулись виробничих запасів (зменшення на 40,61%, що свідчить про ефективне управління запасами), дебіторської заборгованості (збільшення на 114,97%, що в нашому випадку свідчить про неплатоспроможність частини покупців), збитку (збільшення на 1313,95%, що свідчить про зниження фінансових результатів підприємства).

Для визначення основних коефіцієнтів, що характеризують конкурентоспроможність організації, винесемо в таблицю 2.3 основні показники діяльності ТОВ «Дана-мода» з Форм №1 та №2 за 2015-2017 роки.

Таблиця 2.3.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства

<i>Показник</i>	<i>2015 р.</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Оборотні активи	2312,7	2541,9	1722,6
Основні засоби	87,7	86,4	71,3
первісна вартість	300,3	313,3	313,3
знос	-212,6	-226,9	-242
Усього активів	136,4	93,5	201,0
Виробничі запаси	766,4	554,7	635,2
Дебіторська заборгованість	2,5	-8,6	-121,6
Поточні зобов'язання	357,8	670,7	673,2
Чистий прибуток (збиток)	2122,2	2202,2	1339,5
Власний капітал	2,7	89,2	27,7
Готова продукція	2317,6	2514,4	2211,1
Грошові кошти	2042,6	1957,6	1120,7
Середньорічна вартість активів	1276,2	1402,9	485,5
Забезпечення наступних витрат та платежів	0	0	0
Виручка від реалізації товарної продукції	3454,0	3167,9	3005,2
Кредиторська заборгованість	734,1	410,5	602,4
Середня кредиторська заборгованість	716,3	572,3	506,5
Дебіторська заборгованість	137,6	121,6	317,7
Середня дебіторська заборгованість	125,4	129,6	219,7
Собівартість реалізації продукції	3689,6	2519,5	2583,7
Чистий дохід (виручка) від реалізації	2927,1	2684,7	2546,8
Середня величина власного капіталу	478,4	514,3	672,0

Складено за даними [32]

Як бачимо з таблиці, за 3 досліджувані роки частка основних засобів в структурі необоротних активів становить 100%.

Відобразимо представлені дані у графічному вигляді (рис. 2.4).

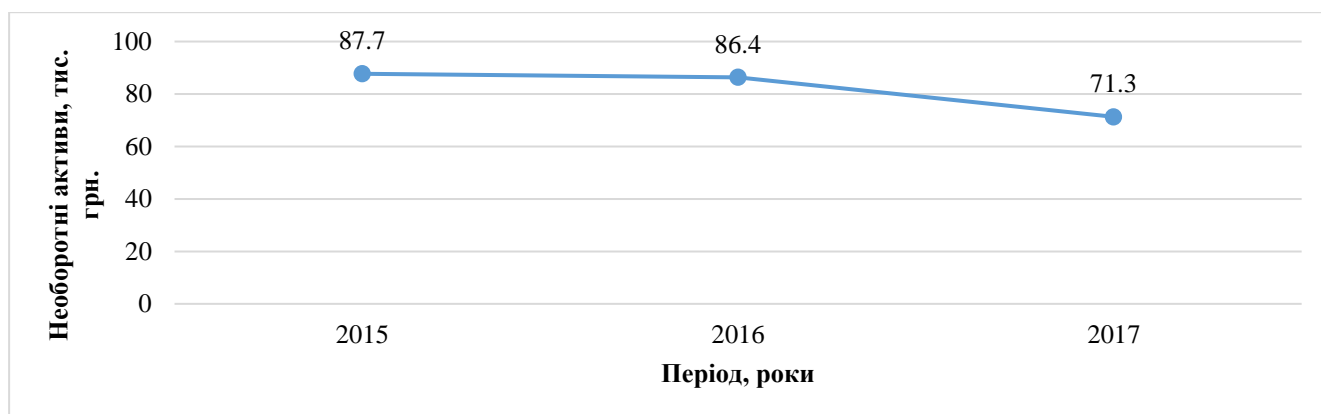


Рис. 2.4. Динаміка необоротних активів ТОВ «Дана-мода», 2015-2017 рр.

(Складено автором)

Як бачимо з представленого рисунку, обсяги необоротних активів підприємства мають тенденцію до зменшення. Це відбувається безпосередньо за рахунок зниження кількості основних засобів ТОВ «Дана-мода». Таке стрімке зменшення основних засобів є результатом введення в експлуатацію нових об'єктів з метою розширення виробництва, а саме удосконалення швейних ліній.

Для аналізу ліквідності підприємства розрахуємо коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності, чистий оборотний капітал (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Аналіз ліквідності підприємства

Назва коефіцієнта	Період			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	16/15 рр.	17/16 рр.	16/15 рр.	17/16 рр.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Коефіцієнт покриття	3,02	4,58	2,71	1,56	-1,87	51,86	-40,82
Коефіцієнт швидкої ліквідності	-2,58	-3,56	-1,56	-0,98	2,00	38,05	-56,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,16	0,044	0,16	-0,12	4464,55	-72,88
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	1546	1987	1087	440,90	-899,80	28,51	-45,28

Розраховано за даними [50]

Отримане значення чистого оборотного капіталу зобразимо на рис. 2.5. Коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності графічно представимо на рисунку 2.6.

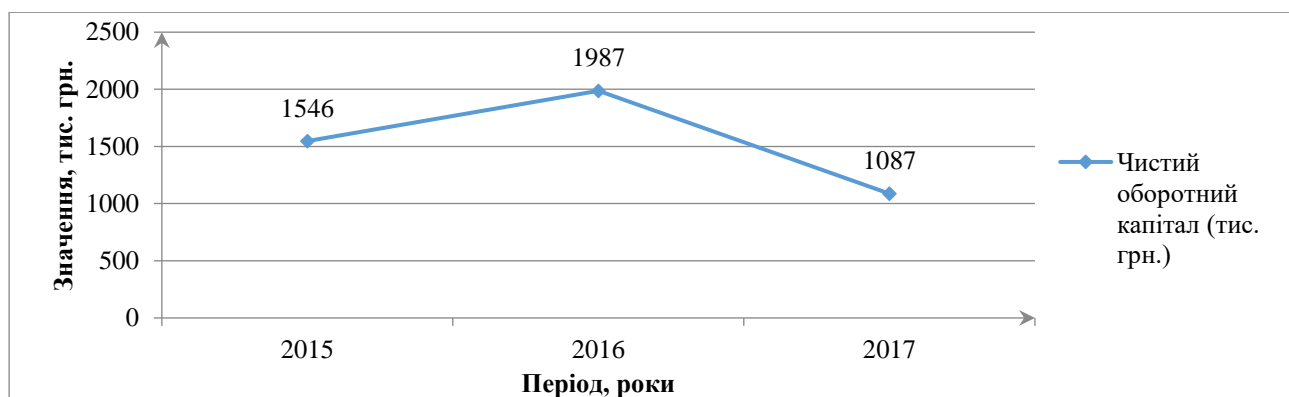


Рис. 2.5. Динаміка зміни чистого оборотного капіталу ТОВ «Дана-мода» за період 2015-2017 рр.

(Складено автором)

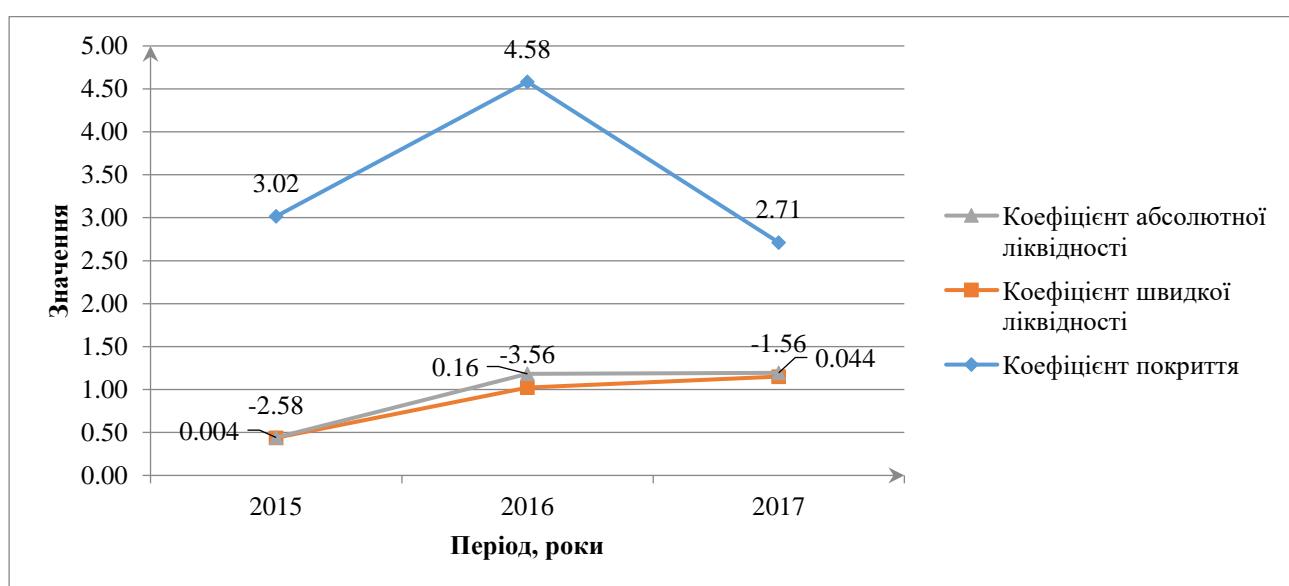


Рис. 2.6. Динаміка зміни показників ліквідності ТОВ «Дана-мода» за період 2015-2017 рр.

(Складено автором)

Як бачимо, коефіцієнт покриття за аналізований період демонструє тенденцію до зниження. Якщо у 2015 році даний показник становив 3,02, тобто на одну гривню поточних зобов'язань припадало 3,02 гривні поточних активів, то станом на 2017 рік знизився до 2,71. Проте таке значення є цілком допустимим (нормативно він має бути більше 1) і дає право говорити про успішне функціонування підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за всі 3 аналізовані роки є від'ємним, в той час як допустимі значення складають 0,6-0,8. Це означає, що грошових і ліквідних

активів може бути недостатньо для погашення поточних зобов'язань, тому необхідно встановити контроль за його динамікою.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за період 2015-2017 рр. був більшим 0 та постійно коливався в допустимих межах. Це дає свідчить про те, що ТОВ «Дана-мода» зберігає поточну платоспроможність. Однак у 2017 році спостерігається істотне падіння коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,16 до 0,044. Це могло бути наслідком якихось об'єктивних причин або результатом неефективного управління грошовими потоками компанії.

Чистий оборотний капітал хоч і демонструє тенденцію до зниження, проте має плюсові значення. Отже, перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Дана-мода» проведемо шляхом розрахунку та аналізу коефіцієнтів автономії, фінансування, забезпеченості власними ОЗ та маневреності власного капіталу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Аналіз платоспроможності підприємства

<i>Назва коефіцієнта</i>	<i>Період</i>			<i>Абсолютне відхилення</i>		<i>Відносне відхилення, %</i>	
	<i>2015 р.</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>16/15 рр.</i>	<i>17/16 рр.</i>	<i>16/15 рр.</i>	<i>17/16 рр.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Коефіцієнт автономії	0,15	0,27	0,30	0,11	0,04	72,78	14,14
Коефіцієнт фінансування	11,42	5,84	3,33	-5,58	-2,51	-48,87	-42,96
Коефіцієнт забезпечення власними ОЗ	2,02	3,58	1,71	1,56	-1,87	77,56	-52,21
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	4,32	2,96	1,62	-1,36	-1,35	-31,44	-45,48

Розраховано за даними [50]

На основі проведених розрахунків платоспроможності підприємства зобразимо результати графічно (рис. 2.7).

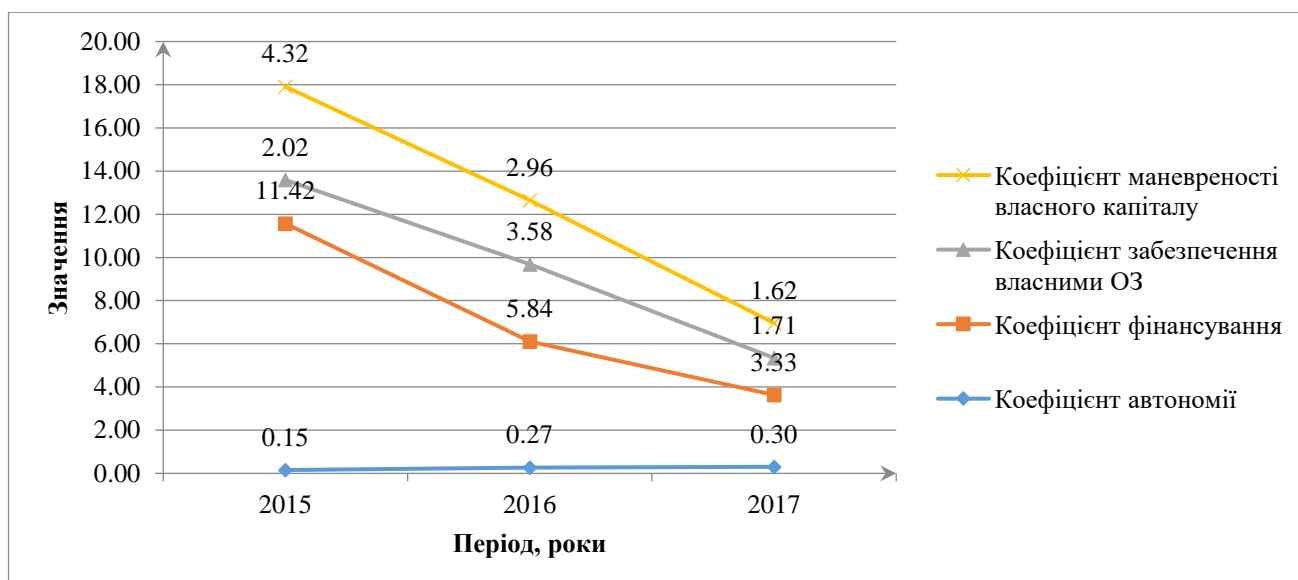


Рис. 2.7. Динаміка зміни показників платоспроможності ТОВ «Дана-мода» за період 2015-2017 рр.

(Складено автором)

Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання. Як бачимо, коефіцієнт автономії за обчислюваний період знаходиться в межах норми, що свідчить про відсутність залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансування за досліджуваний період стрімко зменшується. Якщо у 2015 році складав 11,42, то у 2017 уже 3,33 (а має бути <1). Таким чином, фінансова стійкість підприємства сягає критичного значення, проте спостерігаються певні тенденції в сторону покращення.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом всього аналізованого періоду задовольняє рекомендовані значення ($>0,1$), що свідчить про високий рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє тенденцію до зниження, за останні 3 роки з 4,32 у 2015 він зменшився до 1,62 у 2017 році. Це свідчить про недостатню гнучкість у використанні власного капіталу ТОВ «Дана-мода».

Аналіз ділової активності включає аналіз коефіцієнтів оборотності активів, оборотності кредиторської заборгованості, оборотності дебіторської заборгованості, оборотності матеріальних запасів, фондівддачі, оборотності власного капіталу та строки погашення кредиторської і дебіторської заборгованостей (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Аналіз ділової активності підприємства

Назва коефіцієнта	Період			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	16/15 рр.	17/16 рр.	16/15 рр.	17/16 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	1,49	3,86	4,21	2,37	0,34	159,28	8,89
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,82	5,54	5,93	0,71	0,40	14,79	7,20
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	27,54	24,44	13,68	-3,10	-10,76	-11,25	-44,03
Строк погашення дебіторської заборгованості (дні)	13	15	27	1,68	11,75	12,68	78,66
Строк погашення кредиторської заборгованості (дні)	76	66	62	-9,75	-4,43	-12,88	-6,71
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,82	1,12	1,40	-1,69	0,28	-60,10	24,57
Коефіцієнт фондівддачі	108,41	95,88	36,59	-12,53	-59,29	-11,56	-61,84
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,12	5,22	3,79	-0,90	-1,43	-14,68	-27,40

Розраховано за даними [50]

На графіках (рис. 2.89 та 2.9) представимо динаміку зміни коефіцієнтів ділової активності та строки погашення дебіторської і кредиторської заборгованостей за аналізований період:

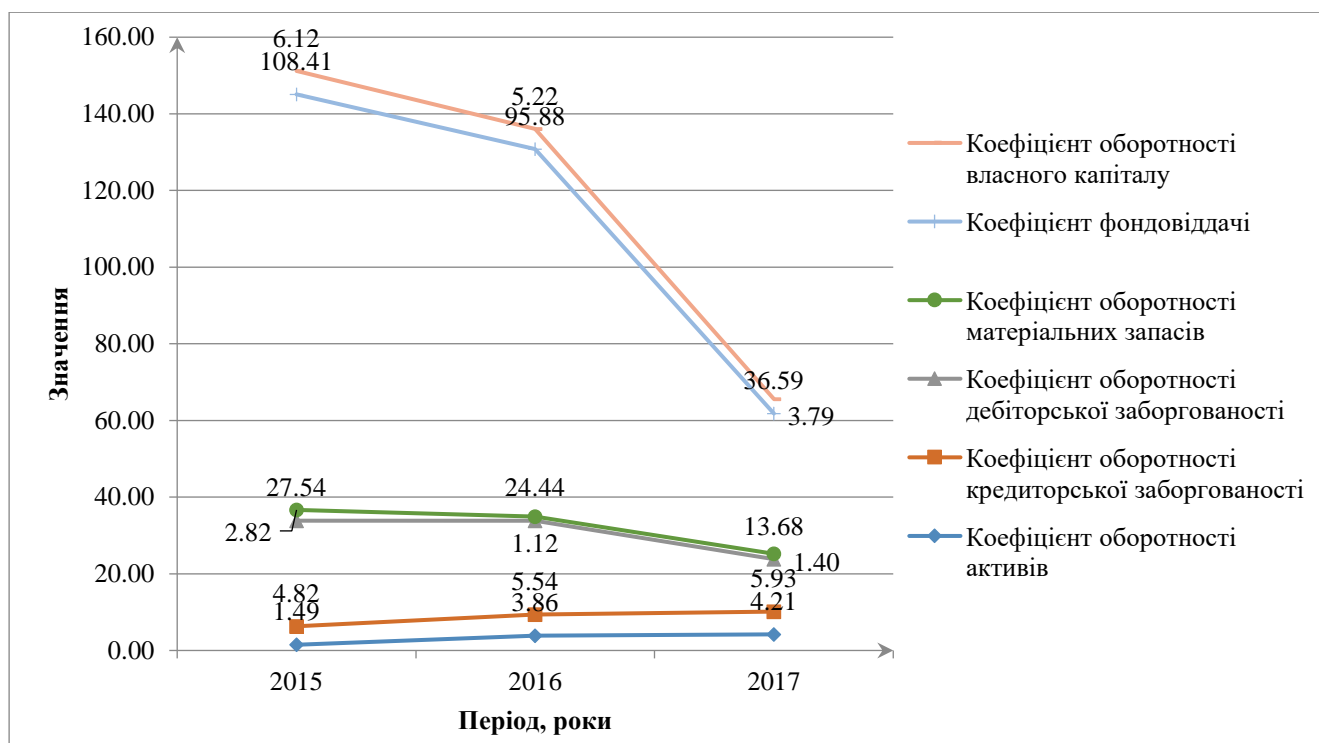


Рис. 2.8. Динаміка зміни показників ділової активності ТОВ «Дана-мода» за період 2015-2017 рр.

(Складено автором)

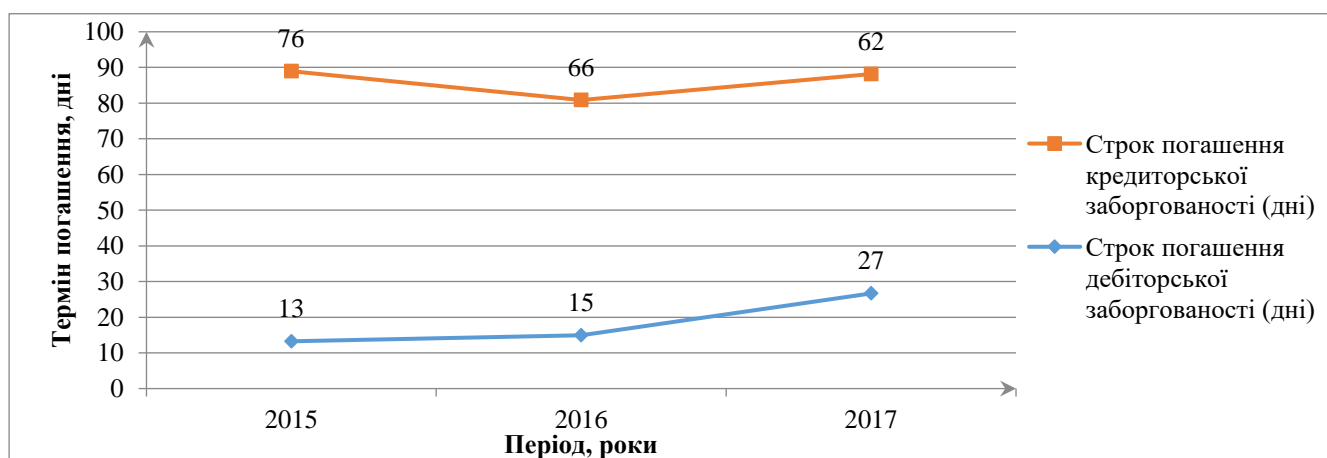


Рис. 2.9. Термін погашення кредиторської та дебіторської заборгованостей ТОВ «Дана-мода» за період 2015-2017 рр.

(Складено автором)

Як бачимо, коефіцієнт оборотності активів за період 2015-2017 рр. постійно збільшувався, що є позитивною тенденцією та свідчить про зростання ефективності використання активів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості демонструє тенденцію до збільшення, що розцінюємо як позитивну тенденцію, оскільки зростання

коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства. Строк погашення кредиторської заборгованості зменшується, отже, у підприємства немає проблем з даним показником.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за останній рік значно зменшився. Як правило, чим вище цей показник, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. Строк погашення дебіторської заборгованості за останні 3 роки постійно зростає. З 13 днів у 2015 році даний показник піднявся до 27 в 2017 році, що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів різко зменшився у 2016 році (на 60,1% порівняно з аналогічним періодом 2015 року). Це є негативною тенденцією і свідчить про неліквідну структуру оборотних активів й нестійке фінансове становище підприємства. Проте в 2017 році ситуацію частково покращилась.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу поступово зменшується, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства та свідчить про неефективне використання власного капіталу.

Отже, підприємство має ряд проблем економічного характеру, які потребують негайного реагування.

2.2. Діагностика системи управління розвитком підприємства

Головним стратегічним завданням підприємства є випуск продукції з заданими фізичними та естетичними параметрами, яка відповідає вимогам замовників, задовольняє запити споживачів, відповідає вітчизняним і міжнародним стандартам та забезпечує стійкий прибуток підприємства.

Для виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища та встановлення зв'язків для визначення стратегічних проблем та стратегічних альтернатив ТОВ «Дана-мода» проведемо SWOT-аналіз [51, с. 211].

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Дана-мода»

ВС	ЗС	оцінка	Можливості	оцінка	Загрози	оцінка
Сильні сторони			Орієнтація на високий ціновий сегмент	3	Швидкі темпи інфляції	3
Постійний моніторинг ринку		3	Зниження собівартості за рахунок зміни постачальників	2	Зменшення замовлень у зв'язку зі зменшенням доходів громадян	1
Сучасне обладнання		3	Збільшення вхідних бар'єрів ринку	1	Перехід покупців на більш дешеву продукцію	3
Високий інтелектуальний потенціал		2	Можливість зниження собівартості за рахунок впровадження більш нових технологій	3	Несприятлива політика уряду	2
Високі стандарти до управління		1	Випуск більш модної та сучасної продукції	2	Підвищення цін на ресурси	3
Відомість торгової марки		2	Залучення кредитів	1	Значний тиск іноземних конкурентів	2
Позитивний імідж компанії перед партнерами та кредиторами		2	Підвищення конкурентоспроможності за рахунок проведення маркетингової діяльності	2	Недостатня кількість фінансових інвестицій	1
Низька плинність кадрів		3	СіМ		СіЗ	
Співвідношення ціни-якості		3				
Слабкі сторони						
Недостатній асортимент		2	СЛіМ		СЛіЗ	
Погана структура збуту продукції		3				
Інформаційний дефіцит		1				
Недостатність маркетингової діяльності		3				
Недостатня кваліфікація кадрів відносно обладнання		2				
Неповна завантаженість виробничих потужностей		1				
Недостатній рівень обслуговування		1				
Відсутність чітких цілей у вищого керівництва компанії		1				

(Розроблено автором)

Проаналізуємо попарно фактори проблем і занесемо в табл. 2.8:

Таблиця 2.8.

Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства

<i>Поле матриці SWOT</i>	<i>Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі</i>	<i>Оцінка факторів, у балах</i>
CiM	1. Втрата позиції на ринку через випуск продукції, що не задовольняє смаки споживачів 2. Орієнтація на більш високий ціновий сегмент, що призведе до підвищення ціни продукції	3 3
CLiM	1. Розширення асортименту за рахунок залучення кредитів 2. Недостатнє залучення кредитів для підтримання маркетингової діяльності фірми	2 2
CiЗ	1. Втрата позиції на ринку через несприятливу політику уряду 2. Зниження якості продукції через підвищення цін на ресурси	3 2
CLiЗ	1. Втрата частини покупців через недостатню маркетингову діяльність 2. Втрата споживачів через недостатність маркетингової діяльності та неорганізованої системи каналів збуту	2 2

(Розроблено автором)

Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. Для вирішення цих проблем, а також для визначення напрямів майбутньої діяльності підприємства розробляється список стратегічних альтернатив розвитку (табл. 2.9):

Таблиця 2.9.

Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив підприємства

<i>Поле матриці SWOT</i>	<i>Стратегічні альтернативи, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі</i>	<i>Оцінка факторів, у балах</i>
CiM	1. Орієнтація на більш високий ціновий сегмент за рахунок використання сучасного обладнання 2. Постійний моніторинг ринку та випуск продукції, яка відповідає сучасним модним тенденціям	3 3
CLiM	1. Розширення асортименту за рахунок залучення кредитів 2. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок повного завантаження виробничих потужностей	2 2

Продовження таблиці 2.9

СіЗ	1. Завоювання ще більшої частки ринку за рахунок використання таких конкурентних переваг як висока якість та доступна ціна	3
	2. Постійне впровадження інноваційних технологій при високому рівні інфляції та зменшенні попиту на продукцію галузі	3
СЛіЗ	1. Підвищення рівня обслуговування задля зменшення конкурентного тиску іноземних компаній	3
	2. Повільне реагування підприємства на інфляцію у зв'язку з дефіцитом інформації	3

(Розроблено автором)

Складемо стратегічний баланс ТОВ «Дана-мода» (зіставлення стратегічних активів і стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз)) щодо подальших змін функціонування підприємства. Стратегічний баланс створюємо на основі даних SWOT-аналізу (табл. 2.10):

Таблиця 2.10.

Стратегічний баланс ТОВ «Дана-мода»

Стратегічні активи	Оцінка ступеню впливу	Стратегічні пасиви	Оцінка ступеню впливу
Загалом сильні сторони (СС _Т)	19	Загалом Слабкі сторони (С _Л С _Т)	14
Загалом зовнішні можливості (ЗМ)	13	Загалом зовнішні загрози (ЗЗ)	15
Всього стратегічні активи	32	Всього стратегічні пасиви	29

(Розроблено автором)

З таблиці видно, що стратегічні активи перевищують стратегічні пасиви, але ця перевага незначна ($32-29=3$). Це говорить про те, що число позитивних факторів впливу на діяльність організації перевищує, але ТОВ «Дана-мода» повинно змінити свою стратегію і більш активно використовувати свої переваги, поки вони ще не втрачені.

Складові стратегічного потенціалу забезпечують ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Споживачами ТОВ «Дана-мода» є населення України та її регіонів, оскільки верхній одяг – один із необхідних атрибутів життя кожного індивіда. Варто відмітити, що в цілому на ринках України, як і в більшості країн СНД, спостерігається «зарахування» покупцями одягу не до «великих» покупок, а до

товарів другої необхідності (за останні три роки кількість осіб, що вважають одяг «великою» покупкою, знизилась вдвічі).

Розглянемо, яким був попит на товари швейної промисловості за останні 12 років та спрогнозуємо можливі зміни на наступні 3 роки (рис. 2.10):

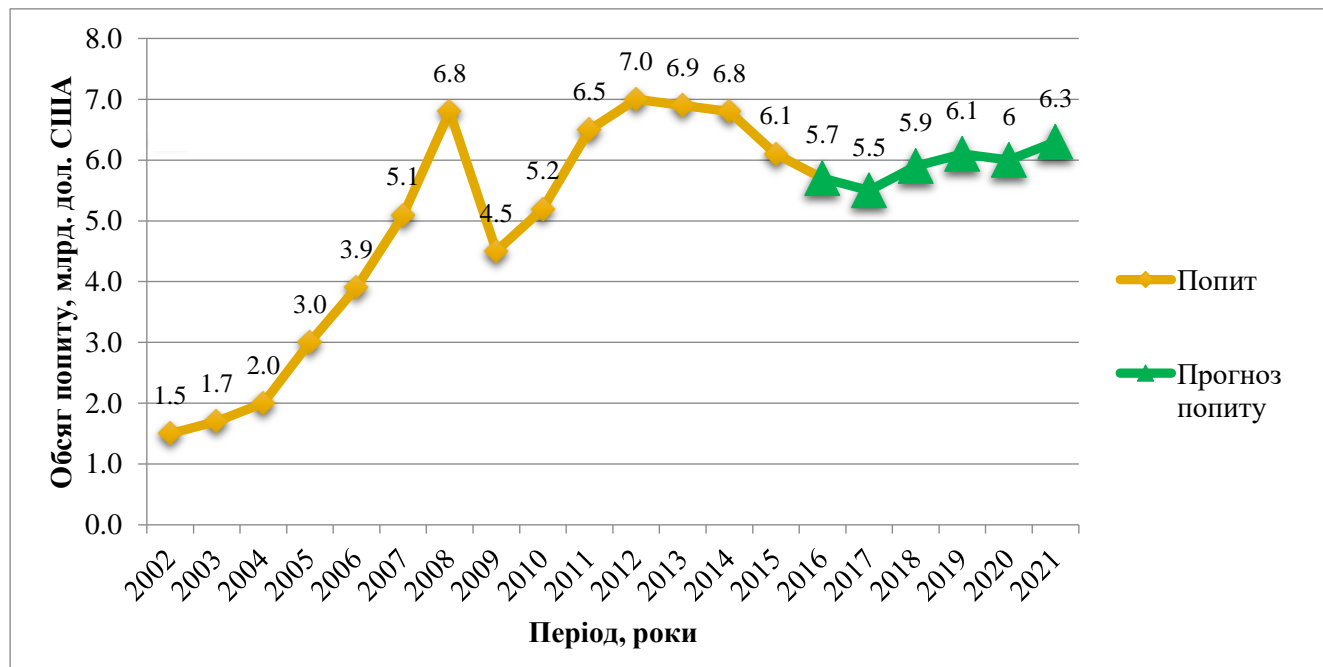


Рис. 2.10. Динаміка попиту на товари швейної промисловості в Україні за період 2002-2021 рр.

(Складено автором)

У динаміці попиту на швейні вироби спостерігалась стійка тенденція до зростання до 2008 року. Внаслідок кризи, що почалась у цьому ж році, відбувся спад попиту, але вже у 2010-2011 роках він поновився майже до передкризового рівня. Це свідчить про те, що одяг є одним з перших товарів другої необхідності, про що свідчить швидке поновлення попиту.

Обсяги пропозиції товарів швейної промисловості на українських ринках становлять 1,52 млрд. дол. за 2012 рік. При цьому попит за 2012 рік становив 2,36 млрд. дол. Тобто, насиченість ринку становить приблизно 64%. Але обсяги пропозиції було оцінено за офіційними даними. За неофіційними джерелами, обсяги чорного імпорту становлять 70% загального імпорту. А, отже, реальні обсяги пропозиції становлять приблизно 2,72 млн. дол.. Тоді насиченість внутрішнього ринку – 115%. Спостерігається перенасичення (за рахунок великої

кількості дешевих імпортованих товарів, зокрема, китайських), що є сприятливою передумовою для виходу на міжнародні ринки [52, с. 7].

Враховуючи дані останніх 12 років було спрогнозовано тенденцію зміни попиту на товари швейної промисловості на наступні 3 роки. Як бачимо, починаючи з 2015 року попит демонструє тенденцію до зниження, що пояснюється падінням купівельної спроможності населення. Така тенденція має місце бути до 2016 року. А уже з 2017 року розпочнеться повільне його підвищення.

Товари швейної промисловості належать до товарів повсякденного попиту. Вони купуються досить часто, залежно від потреби.

Рівень цін визначається кон'юктурою ринку і міра впливу окремого продавця є незначною. Окрім того, ринок швейної продукції характеризується еластичним попитом

Співвідношення ціна/якість є досить адекватним, але за наявності більш дешевих товарів з Китаю конкурувати вітчизняним виробникам стає важче. До того ж, сьогодні споживачі більш вимогливо ставляться до достатньо високої якості товару за середніми цінами.

Для спрощення аналізу характеристик профілю покупців підприємства складемо таблицю 2.11.

Таблиця 2.11.

Характеристики профілю покупців підприємства

<i>Характеристика профілю покупців</i>	<i>Значення</i>
Географічне розташування покупців	В основному - Київ та Київська область, проте товар активно купують і в інших регіонах, де представлена марка, експорт в країни Європи
Демографічні	Вік, освіта та сфера діяльності не мають значення
Соціально-психологічні	Споживачі обирають товар, який відповідає сучасним модним тенденціям та має високу якість і доступну ціну
Ставлення покупця до продукту	Основна причина купівлі — необхідність в цьому товарі, ступінь оцінки потреби є високим
Торгова сила покупця	Покупець чутливий до ціни, існують вимоги до якості товару (тканини, матеріали), залежність між продавцем та покупцем взаємно пропорційна

(Розроблено автором)

Проведемо аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує ТОВ «Дана-мода».

На внутрішньому ринку конкурентні умови є досить жорсткими. Тип конкуренції – монополістична. Варто підкреслити, що у монополістичній конкуренції важливим є диференціація товару, зокрема, формування бренду.

Існує ряд цінових механізмів впливу на вибір споживача. Усім відомо, що ціна – це найгнучкіший інструмент конкуренції, тому що її легко й швидко можна змінювати з урахуванням попиту, витрат виробництва і дій конкурента.

Підприємці нерідко маніпулюють цінами, навмисне занижуючи чи завищуючи їх, спираючись на так звану «специфіку» товару та керуючись певним видом цінової стратегії. Існує більше п'ятнадцяти варіантів стратегій, які визначаються, насамперед, орієнтирами ціноутворення, що обрала для себе фірма.

Наприклад, стратегія престижних цін, тобто на такі бренди, як «Armani», встановлюються вищі ціни. Для аналізу та порівняння ТОВ «Дана-мода» з основними конкурентами згрупуємо внутрішні конкурентні переваги, що визначають ринкові позиції господарюючого суб'єкта, за 5 найбільш значущими аспектами:

1. Конкурентоспроможність товарів;
2. Ефективність маркетингової діяльності;
3. Рентабельність продажів;
4. Імідж (марочний капітал) підприємства;
5. Ефективність менеджменту.

Таким чином, якісну оцінку факторів внутрішніх конкурентних переваг господарюючого суб'єкта можна представити у вигляді таблиці 2.12, де окрім ТОВ «Дана-мода» представлені швейні фабрики з подібними характеристиками:

Таблиця 2.12.

Якісна порівняльна оцінка ТОВ «Дана-мода» з основними конкурентами

Показники	ТОВ «Дана-мода»	Основні конкуренти		
		ПП «Мілана»	ТОВ «Велма»	ПрАТ «Юність»
1	2	3	4	5
<i>Товар і ціни</i>				
Асортимент	23	19	14	28
Гнучкі ціни / знижки	+	+	фіксовані ціни	+
Зростання цін з 2016 р.	15%	16%	15%	18%
<i>Продажі</i>				
Кількість, шт.	3700	2500	2350	3540
Темп зростання продажів в порівнянні з 2016 р.	13%	12%	8%	15%
<i>Комунікаційні канали</i>				
Прийом замовлень по e-mail	+	+	+	+
Прийом замовлень на сайті	-	+	-	+
<i>Персонал</i>				
Чисельність компанії	37	39	37	64
Торгові представники	-	-	-	-
<i>Обслуговування</i>				
Консультування	+	+	+	+
Фірмовий стиль	+	-	+	+
<i>PR</i>				
Рекламна діяльність	відсутня	активна	в меншій мірі	активна
Виставкова діяльність	раз на рік	раз на рік	раз на рік	раз на рік

Складено за даними [50]

Досліджувані конкуренти - це давно засновані підприємства, що успішно функціонують на своїй території, твердо зайняли свою частку ринку. Мають достатній асортимент, використовують гнучку цінову політику (окрім ТОВ «Велма»). Всі підприємства за 2016 рік збільшували ціну на основну продукцію не більше, ніж на 15%.

Всі аналізовані компанії, окрім «Дана-мода», використовують маркетингові комунікації, проводять рекламні заходи, беруть участь у виставковій діяльності.

Кількісну оцінку факторів внутрішніх конкурентних переваг господарюючого суб'єкта представимо в таблиці 2.13. В якості шкали оцінювання приймається шкала від 1 до 5, де 5 – найвищий показник, 1 – найнижчий.

Таблиця 2.13.

Кількісна порівняльна оцінка ТОВ «Дана-мода» з основними конкурентами

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Дана- мода»	Основні конкуренти		
		ПП «Мілана»	ТОВ «Велма»	ПП «Юність»
1. Менеджмент підприємства				
Підприємницька культура і філософія	3	2	3	4
Цілі	4	3	2	5
Стратегії	2	1	2	3
Середнє значення:	3	2	2,3	4
2. Виробництво				
Устаткування	5	3	4	4
Гнучкість виробничих ліній	4	3	2	3
Залежність від постачальників	4	4	3	4
Якість продукції	4	4	3	4
Середнє значення:	4,25	3,5	3	3,75
3. Наукові дослідження та розробки				
Використання нових ІТ	2	3	3	4
Середнє значення:	1,67	1,33	1,67	2,67
4. Маркетинг				
Ширина асортименту	3	3	4	4
Ціни	3	3	2	3
Реклама	1	2	1	3
Популярність фірми	4	2	2	4
Швидкість реакції на зміни в попиті	2	1	1	3
Середнє значення:	2,6	2,2	2	3,4
Загальний показник	2,88	2,26	2,25	3,45

Складено за даними [50]

З таблиці слідує, що тих конкурентних переваг, якими на сьогодні володіє ТОВ «Дана-мода», недостатньо для того, щоб зайняти лідерську позицію на ринку пошиття верхнього одягу. Кількісний аналіз показав, що головним конкурентом аналізованого підприємства є ТОВ «Юність», яке за рахунок більш чіткого усвідомлення цілей, правильної стратегії та реклами випереджає «Дану-мода».

Для більш наглядного представлення результатів подамо їх у графічному вигляді (рис. 2.11):

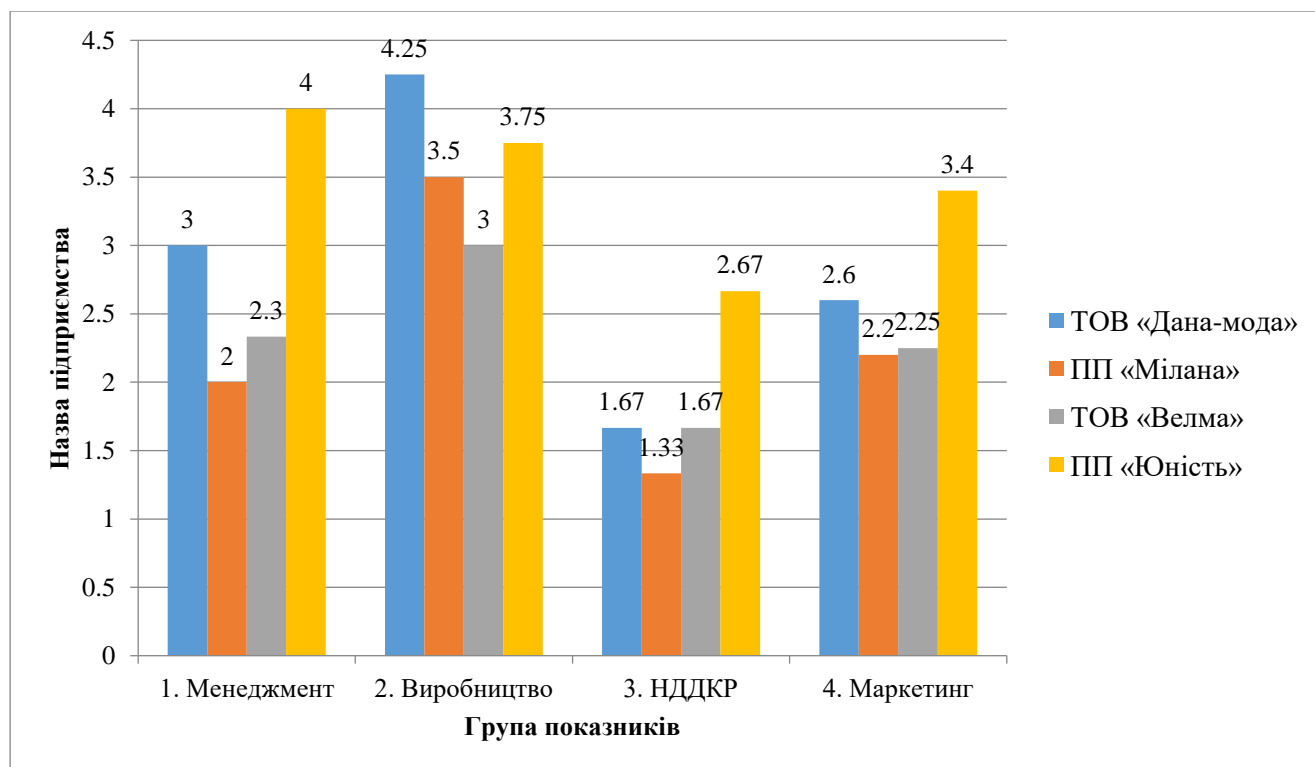


Рис. 2.11. Показники порівняльного кількісного аналізу ТОВ «Дана-мода» з конкурентами

(Складено автором)

Як бачимо з представленої гістограми, лише за показником виробництва ТОВ «Дана-мода» вдалось випередити конкурентів. Це відбулось за рахунок недавнього впровадження нового обладнання, гнучкості виробничих ліній та випуску товару високої якості.

Щодо управління якістю, то організація технічного контролю якості на ТОВ «Дана-мода» покладена на технологічний відділ. Його завданням є контроль якості продукції на всіх стадіях виробництва, а також контроль її зберігання, пакування, маркування. Крім того, відділ бере участь у розробці і здійсненні заходів щодо підвищення якості продукції та усунення причин випуску недоброякісних виробів, аналізує ці причини.

На ділянках підготовчого, експериментального і розкрійного виробництв виконують контроль якості матеріалів, виготовлення лекал, розкладок, замальовок і трафаретів, контроль крою.

2.3. Аналіз маркетингової політики підприємства та оцінка її ефективності

При оцінці стратегій підприємства, слід використовувати ситуаційний підхід для відбору критеріальних показників і враховувати те, що організація являється відкритою системою, тобто на її діяльність впливає зовнішнє середовище.

Вважається, що при аналізі зовнішнього середовища передусім необхідно проаналізувати рівень нестабільності і джерела нестабільності, а також як саме організація має взаємодіяти з цією нестабільністю.

Сучасна політична система в Україні є нестабільною та перехідною від соціалістичної до капіталістичної. Особливістю цього переходу можна назвати впровадження консенсусної моделі вирішення соціальних конфліктів, забезпечення національних інтересів.

Сучасна політична система не має можливості забезпечити підвищення рівня і якості життя всіх верств населення. Тому політична система України діє в умовах надзвичайної ситуації, що торкається всіх сфер суспільства:

- у природному середовищі;
- у сфері господарювання;
- у сфері культури.

Проаналізуємо зовнішнє середовище непрямого впливу аналізованого підприємства ТОВ «Дана-мода». Для проведення даного оцінювання доцільно скористатися методом PEST-аналізу, який дозволяє оцінити фактори макросередовища підприємства.

Вплив усіх факторів зовнішнього середовища непрямого впливу зводимо в таблицю 2.14 (3 бали – сильний вплив; 2 – помітний; 1 – слабкий; 0 – відсутній). Оцінка спрямованості впливу на підприємство здійснювалось за такою оцінною шкалою: +1 – позитивний вплив, -1 – негативний вплив.

Таблиця 2.14.

Оцінка факторів макросередовища підприємства (PEST-аналіз)

Група факторів	Фактор	Оцінка впливу фактору, (+1;-1)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Прогнозна оцінка впливу (-1;0;1)	Прогнозна сила впливу (1-3)	Прогнозна оцінка, у балах
1	2	3	4	5	6	7	8
Економічні	1. Зростання ціни на електроенергію	1. -1	1. 3	1. -3	1. -1	1. 3	1. -3
	2. Зростання рівня ціни на матеріали	2. -1	2. 3	2. -2	2. -1	2. 3	2. +1
	3. Зниження валютного курсу	3. +1	3. 2	3. -2	3. +1	3. 2	3. +2
Політичні	1. Україна є членом СОТ	1. +1	1. 3	1. +3	1. +1	1. 3	1. +3
	2. Тісні зв'язки між країнами СНД	2. +1	2. 3	2. +3	2. +1	2. 3	2. +3
	3. Економічна та політична нестабільність в Україні	3. -1	3. 2	3. +2	3. -1	3. 2	3. -2
Правові	1. Часта зміна законодавчих і нормативних актів	1. -1	1. 2	1. -2	1. -1	1. 2	1. -1
	2. Державна інвестиційна програма	2. +1	2. 3	2. +3	2. +1	2. 3	2. +3
Науково-технічні	1. Розробка новітніх моделей одягу	1. -1	1. 3	1. +3	1. -1	1. 3	1. -3
	2. Значний знос обладнання	2. -1	2. 3	2. -3	2. -1	2. 3	2. -2
	3. Наявність власного спеціального обладнання	3. +1	3. 3	3. +3	3. +1	3. 3	3. +3
Природні	1. Погіршення стану доріг у зимовий період	1. -1	1. 2	1. -2	1. -1	1. 2	1. -2
Соціально-культурні	1. Більший попит на імпорتنу продукцію	1. -1	1. 3	1. -2	1. -1	1. 3	1. -1
	2. Наявність СНД марки	2. +1	2. 2	2. +2	2. +1	2. 2	2. +3
Сума				+3			+5

Складено на основі [50]

У таблиці 2.15 наведемо перелік основних можливостей та загроз макросередовища для ТОВ «Дана-мода», відповідно кожному фактору відобразимо можливі варіанти рішень (реакцій), а також ступінь їх впливу, оцінений у балах (від 1 до 3).

Таблиця 2.15.

Перелік можливостей та загроз макросередовища ТОВ «Дана-мода»

<i>Фактори макросередовища</i>	<i>Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство, у балах</i>	<i>Можливі варіанти відповідних дій підприємства</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Можливості (фактори сприятливого впливу) 1.1. Україна є членом СОТ 1.2. Тісні зв'язки між країнами СНД 1.3. Державна інвестиційна програма 1.4. Наявність власного спеціального обладнання	1.1.3 1.2.3 1.3.3 1.4.3	1.1. Залучення іноземних інвестицій, просування продукції на світові ринки 1.2. Розширення ринку збуту за рахунок цих країн, підписання контрактів з підприємствами 1.3. Можливість отримання спеціальних інвестиційних пільг з боку держави 1.4. Можливість зменшення собівартості продукції
2. Загрози (фактори несприятливого впливу) 2.1. Падіння валютного курсу 2.2. Зростання ціни на електроенергію 2.3. Зростання рівня ціни на матеріали 2.4. Економічна та політична нестабільність в Україні 2.5. Більший попит на імпорتنу продукцію	1.1.3 1.2.3 1.3.2 1.4.2 1.5.3	1.1. Можливі втрати за рахунок скачка валюти при експорті 1.2. Пошук альтернативних джерел транспорту та електроенергії, поширення залізничного транспорту, укладання довгострокових договорів з постачальниками, врахування умов ІНКОТЕРМС 1.3. Пошук більш дешевих джерел постачання 1.4. Орієнтація на іноземний ринок 1.5. Реклама вітчизняного виробника як такого, що має кращу якість за меншими цінами

Складено на основі [50]

Як бачимо з таблиці, кожен негативний фактор впливу можна нейтралізувати, якщо вчасно прийняти правильне управлінське рішення.

Щодо загрози появи продуктів-замінників, варто відмітити, що товари швейної промисловості належать до товарів повсякденного попиту. Вони

купуються в міру потреби. На сьогодні альтернативи верхньому одягу немає, тому така загроза відсутня.

Досить популярним став продаж товарів через інтернет, індивідуальний пошив одягу. Такі гравці користуються попитом серед молоді, адже хочеться завжди бути в тренді та привертати увагу. Проте, зазвичай, такий одяг є дорожчим, ніж одяг ТОВ «Дана-мода».

Значення постачальників у діяльності ТОВ «Дана мода», як і у діяльності кожного швейного підприємства, досить велике, оскільки саме з їхніх товарів в кінцевому результаті виробляється одяг.

Головними постачальниками ТОВ «Дана-мода» є підприємства, які займаються виготовленням тканин, ниток та фурнітури. Постачальники є перевіреними роками, на сьогоднішній день планів щодо їх зміни немає.

Співвідношення ціна/якість є досить адекватним, але за наявності більш дешевих товарів з Китаю конкурувати вітчизняним виробникам стає важче.

Оцінка структури конкуренції передбачає аналіз становища конкурентів на ринку. Одним з методів порівняння конкурентних позицій компаній є розробка карти стратегічних груп. Стратегічна група складається з компаній зі схожими стратегіями і займаними позиціями на ринку.

Серед головних конкурентів ТОВ «Дана-мода» можна відзначити:

1. ПП «Мілана»
2. ТОВ «Велма»;
3. ПрАТ «Юність».

Це перелік головних конкурентів, які мають вплив на діяльність ТОВ «Дана-мода» та змушують постійно проводити аналіз ринку, зміну поведінки та політики компанії. Втрата позиції відразу веде за собою втрату клієнтів та втрату прибутків.

Головним конкурентом ТОВ «Дана-мода» є підприємство ПрАТ «Юність», яке має широкий асортимент досить якісної продукції. Для повної картини конкуренції на ринку складемо карту стратегічної групи

конкурентів ТОВ «Дана-мода» та визначимо, як змінились позиції кожної з компаній за останні 3 роки (рис.2.12).

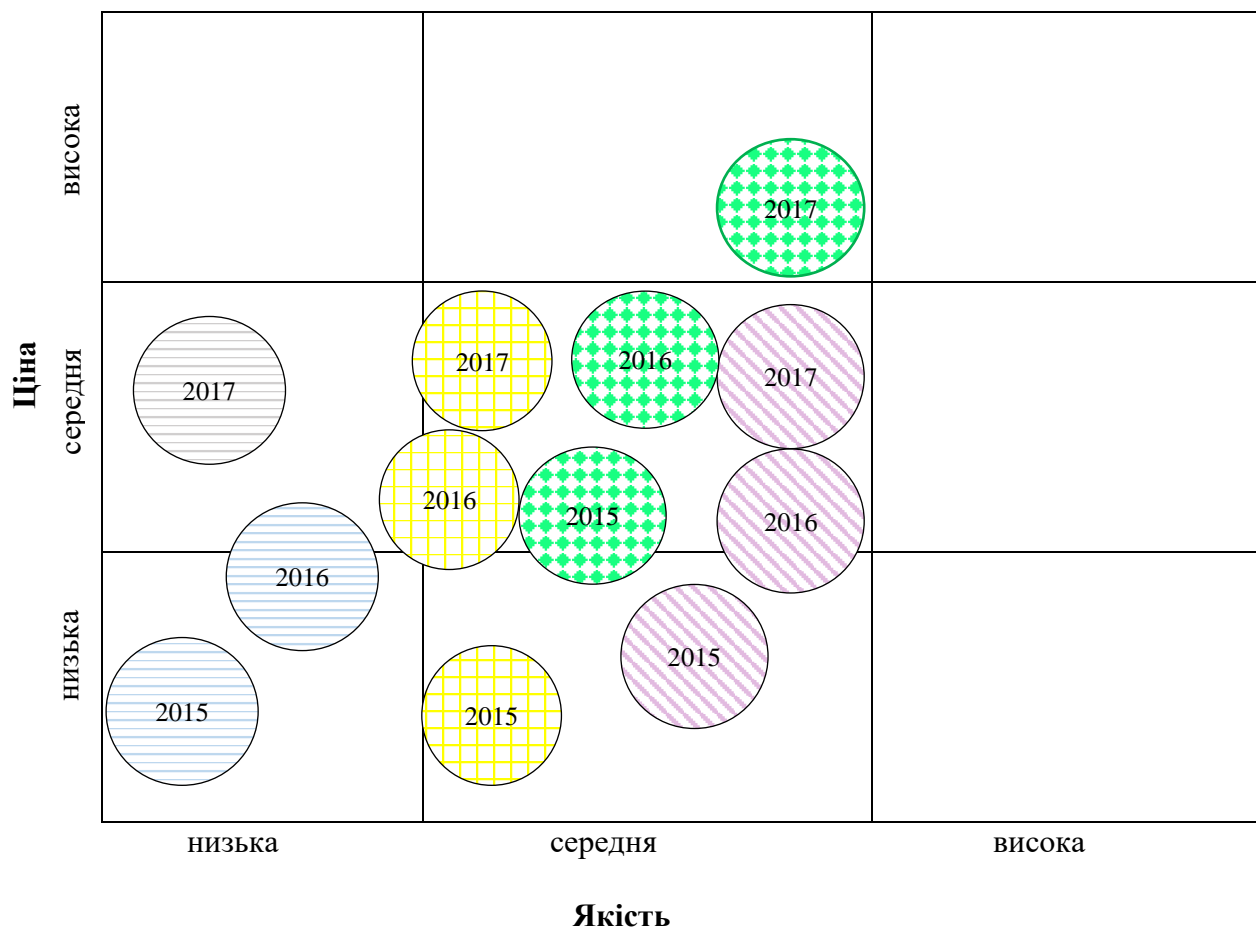






Рис. 2.12. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Дана-мода»

(Складено автором)

Умовні позначення:

-  – ТОВ «Дана-мода»
-  – ПП «Мілана»
-  – ТОВ «Велма»
-  – ПрАТ «Юність»

Як видно з рис. 2.12 за останні 3 роки суттєвих змін в позиціях компаній по критерію якості не відбулось. А от цінова політика підприємств зазнала значних змін. У зв'язку з подорожчанням сировини та матеріалів з 2015 року всі

представлені підприємства почали піднімати ціни на свої товари і уже у 2017 році 3 з 4 компаній працювали у високому ціновому сегменті.

У загальній конкурентоспроможності фірми значну роль відіграє те, наскільки конкурентоспроможні її товари. Розглянемо які з груп товарів «Дана-мода», виявились найбільш перспективними за останні 3 роки. Для цього дані за категоріями товарів та обсягами доходів від продажу занесемо в таблицю 2.16:

Таблиця 2.16.

**Доходи від продажу асортиментних груп товарів ТОВ «Дана-мода»
за період 2015-2017 рр.**

Категорія товару	Виручка від реалізації, тис. грн.			Відносне відхилення, %	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	16/15 рр.	17/16 рр.
1	2	3	4	5	6
Жакети	583,9	465,6	469,1	-20,3	0,8
Пальто	895,3	907,8	923,7	1,4	1,8
Плащі	763,3	731	752,8	-4,2	3,0
Спідниці	333,6	288,7	190,7	-13,5	-33,9
Штани	351	291,6	210,5	-16,9	-27,8
Всього	2927,1	2684,7	2546,8	-53,5	-56,3

Розраховано за даними [50]

Представимо результати графічно на рисунку 2.13:

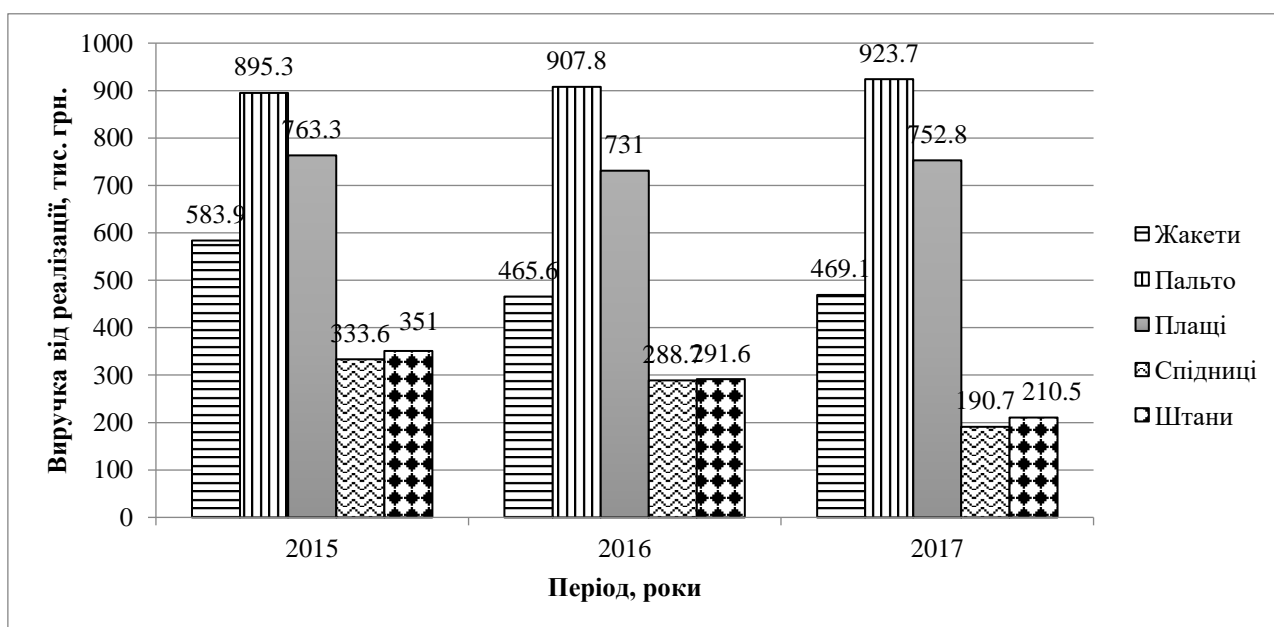


Рис. 2.13. Динаміка обсягів продажу асортиментних груп товарів
ТОВ «Дана-мода» за період 2015-2017 рр.

(Складено автором)

Як бачимо, за останні 3 роки відбулись значні зміни по кожній з груп товарів. Найбільш популярною виявилась категорія «пальто». У даної групи спостерігається стабільний ріст протягом останніх 3 років, що є наслідком сучасних модних тенденцій. На зміну певному зниженню продажів плащів та жакетів у 2016 році 2017 рік характеризується покращенням результатів. Це пояснюється збільшенням обсягів виробництва та підвищенням ціни. Проте, незважаючи на це, підприємство завершило рік зі збитком, оскільки дохід не покрити собівартість продукції.

Розглянемо, який відсоток складала кожна з асортиментних категорій у загальному обсязі виручки (табл. 2.17):

Таблиця 2.17.

Структура виручки підприємства за категоріями товару

Категорія товару	% у загальній виручці		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4
Жакети	19,95	17,34	18,42
Пальто	30,59	33,81	36,27
Плащі	26,08	27,23	29,56
Спідниці	11,40	10,75	7,49
Штани	11,99	10,86	8,27

Розраховано за даними [32]

З представленої таблиці можна зробити висновок, що дві з шести представлених категорій товару (спідниці та штани) стрімко втрачають популярність серед споживачів в той час як інші категорії навпаки збільшують частку прибутку. Якщо у 2015 році виручка від їх продажу складала близько 12% за кожен, то у 2017 році ситуація кардинально змінилась, а даний відсоток впав до 7,49 та 8,27% у категорій «спідниця» та «штани» відповідно.

Для підтвердження таких результатів проведемо АВС-аналіз асортименту підприємства. Такий метод дозволяє класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості та є одним з методів раціоналізації, що може застосовуватися в сфері діяльності будь-якого підприємства. В його основі лежить принцип Парето – 20% всіх товарів дають 80% обороту.

Для проведення АВС-аналізу побудуємо таблицю 2.18.

Таблиця 2.18.

АВС-аналіз асортименту підприємства

Товарна категорія	Виручка, тис. грн.	Частка у загальній виручці, %	Частка виручки за зростаючим підсумком, %	Група АВС
1	2	3	4	5
Пальто	923,7	36,27	36	А
Плащі	752,8	29,56	66	В
Жакети	469,1	18,42	84	В
Штани	190,7	7,49	92	С
Спідниці	210,5	8,27	100	С
Сума	2546,8	100		

Розраховано за даними [32]

На основі проведеного аналізу необхідно більш докладно вивчити причини потрапляння товарів в ту чи іншу групу.

До групи А потрапили пальто – найважливіші ресурси компанії, які приносять максимальний прибуток. Компанія може понести значні збитки при різкому зниженні ефективності даної групи товарів.

До групи В входять плащі та жакети, які забезпечують достатні стабільні продажі. Цю категорію часто ще називають «дійними коровами», тому що вона є відносно стабільною. Інвестиції в товари групи В є незначними.

Група С – найменш важлива група товарів. Найчастіше до цієї групи належать ті товари, які потребують покращення або ж виведення з випуску. В нашому випадку до неї потрапили спідниці та штани.

При аналізі даної групи необхідно в першу чергу зрозуміти причину низького прибутку. В нашому випадку низькі обсяги продажів зумовлені незатребуваністю товару серед покупців. Низька ліквідність в порівнянні з іншим асортиментом може бути вирішена двома шляхами: зняттям товару з випуску або його покращенням. Оскільки ТОВ «Дана-мода» має серйозні фінансові проблеми, більш доцільним буде тимчасове виведення представлених асортиментних категорій з випуску, оскільки прибуток вони приносять мінімальний, а затрати на виробництво та зберігання є суттєвими.

Враховуючи сучасний стан підприємства та проблеми економічного і фінансового характеру, з якими воно зіштовхнулось, доцільно провести оцінку

ризикі банкрутства. Для цього використаємо дві відомих методики прогнозування ризику банкрутства: Альтмана та Таффлера.

Спочатку проведемо оцінку ризику середовища за п'ятифакторною моделлю Альтмана за формулою [53] (2.1):

$$Z - \text{фактор} = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5, \quad (2.1)$$

де x_1 – відношення оборотних активів до всіх активів;

x_2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до всіх активів;

x_3 – рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку до всіх активів);

x_4 – відношення власного і позикового капіталу;

x_5 – оборотність активів (відношення виручки від реалізації до активів).

$$x_1 = \frac{1722,6}{1793,9} = 0,96;$$

$$x_2 = \frac{631,2}{1793,9} = 0,35;$$

$$x_3 = \frac{-2705,3}{1793,9} = -1,51;$$

$$x_4 = \frac{673,2}{1120,7} = 0,6;$$

$$x_5 = \frac{2546,8}{1793,9} = 1,06.$$

$$Z - \text{фактор} = 1,2 \times 0,96 + 1,4 \times 0,35 + 3,3 \times (-1,51) + 0,6 \times 0,6 + 1,06 = -1,91.$$

Оскільки отриманий показник становить -1,91 (<1,81), робимо висновок про дуже високий ступінь ризику середовища та банкрутства (від 80 до 100%).

Для підтвердження отриманих результатів проведемо розрахунок аналогічного показника рівня ризику за іншою методикою, а саме з використанням моделі Таффлера. Дана методика здатна ідентифікувати потенційну компанію-банкрута зі ймовірністю 97% протягом року.

Для розрахунку використовується формула [53] (2.16):

$$Z - \text{фактор} = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4, \quad (2.2)$$

де x_1 – прибуток від продажів/короткострокові зобов'язання;

x_2 – оборотні активи/(короткострокові+довгострокові зобов'язання);

x_3 – довгострокові зобов'язання/загальна сума активів;

x_4 – загальна сума активів/виручка від продажів.

$$Z - \text{фактор} = 0,53 \times 4,01 + 0,13 \times 1,54 + 0,18 \times 0,27 + 0,16 \times 0,7 = 2,49.$$

Якщо показник Z-фактору приймає значення більше 0,3, то підприємство має невеликий ризик банкрутства протягом року, що можна сказати і про ТОВ «Дана-мода». Проте не варто виключати ймовірність банкрутства в подальшому. Підприємству ТОВ «Дана-мода» задля забезпечення власної стійкої позиції і запобігання банкрутства варто звертати увагу на вплив факторів зовнішнього середовища та провести зміни в існуючій маркетинговій політиці.

Окрім того, в будь-якому бізнесі важливо розрахувати, в який момент підприємство повністю покриє збитки і почне приносити реальний дохід. Для цього визначається так звана точка беззбитковості, яка розраховується за формулою [54] (2.3).

$$Q_b = \frac{FC \times TR}{TR - VC} \quad (2.3)$$

де FC – сума постійних витрат;

TR – виручка від реалізації;

VC – змінні витрати на загальний обсяг виробництва.

Підставивши дані у формулу, отримуємо наступний результат:

$$Q_b = \frac{1956,045 \times 3927}{3927 - 2692,56} = 6222,54 \text{ тис. грн.}$$

Отже, при обсязі реалізації товарів на 6222,54 тис. грн. підприємство досягне своєї точки беззбитковості.

Перевищення даного порогу означатиме отримання прибутку, зниження – збиткову діяльність.

Доцільно також визначити, якою буде точка беззбитковості у кількісному вираженні, тобто який обсяг реалізації дасть змогу підприємству вийти в нуль. Для цього використаємо формулу [54] (2.4).

$$Q_k = \frac{FC}{P - AVC} \quad (2.4)$$

де FC – сума постійних витрат;

P – ціна 1 продукції;

AVC – змінні витрати на 1 продукції.

Таким чином, необхідний обсяг виробництва продукції для досягнення критичної точки становитиме:

$$Q_k = \frac{1956,045}{1061,35 - 727,72} = 5863 \text{ шт.}$$

Зобразимо графічно отримані результати (рис. 2.14).

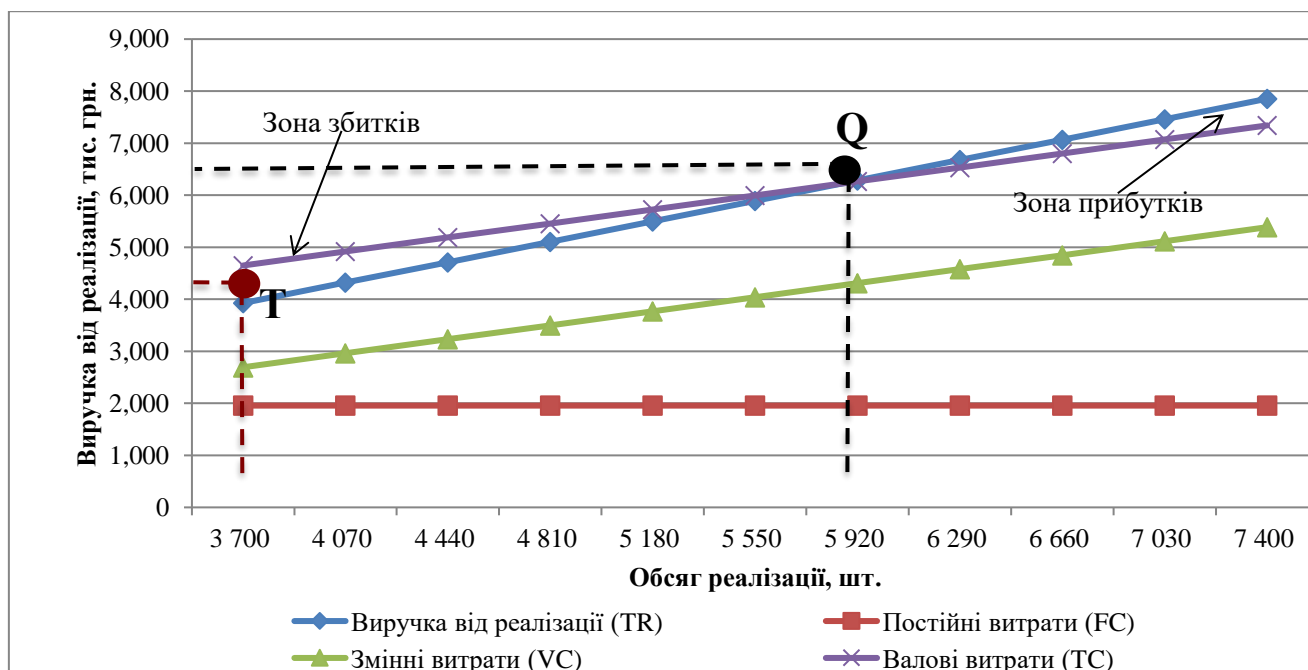


Рис. 2.14. Графічне зображення точки беззбитковості

(Складено автором)

Отримані результати свідчать про те, що рівня беззбитковості ТОВ «Дана-мода» досягне лише тоді, коли обсяги випуску продукції та виручка від реалізації зростуть майже втричі. Досягнути такого результату можна буде лише ґрунтовно підійшовши до формування чіткої стратегії та плану дій, а також ефективної маркетингової політики.

Висновки до розділу 2

В результаті проведеного дослідження маркетингової політики київської швейної фабрики ТОВ «Дана-мода» було надано організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано сучасний стан маркетингової політики та її особливості.

Ефективність функціонування підприємства забезпечується лінійною організаційною структурою управління, на чолі компанії стоїть директор. Станом на 2017 рік штат працівників нараховував 37 осіб, хоча ще 7 років тому складав 90. Такі скорочення стали вимушеною мірою, оскільки підприємство було близьким до банкрутства. В зв'язку з цим виробничі потужності також було перенесено з центра Києва на окраїну.

Фінансовий стан підприємства оцінюємо як незадовільний, оскільки останні 3 роки ТОВ «Дана-мода» закінчує зі збитком. Фінансова стійкість підприємства відчутно похитнулась, що не могло не вплинути на фінансовий результат.

Основною проблемою швейної фабрики у фінансовому плані є висока собівартість продукції. Виходячи з цього підприємству рекомендується прийняти міри щодо зниження собівартості та мінімізації витрат загалом.

Проведений порівняльний аналіз з основними конкурентами свідчить про те, що ТОВ «Дана-мода» стрімко втрачає свої позиції на ринку. Маючи новітнє обладнання, проте відсутність чіткої стратегії та випуск продукції, що не відповідає сучасним модним тенденціям тягнуть компанію назад. Основним

конкурентом фабрики є ПП «Юність», яке за останні роки досягло кращих результатів, ніж «Дана-мода».

Внаслідок аналізу асортиментних груп ТОВ «Дана-мода» було виявлено, що категорії «спідниці» та «штани» стрімко втрачають популярність, а їх частка в прибутку компанії за останні 3 роки зменшилась втричі. Такі результати дають змогу говорити про доцільність скорочення або ж взагалі виведення з виробництва, що допоможе зекономити на складських та виробничих витратах.

Аналіз рівня ризику банкрутства був проведений з використанням двох методик, а саме Альтмана та Таффлера. Згідно з першим підприємство входить в групу з дуже високим ризиком банкрутства, проте якщо це і відбудеться, то не в найближчий рік, про що свідчить розрахований Z-фактор за методом Таффлера.

Таким чином, основними напрямками маркетингової політики мають стати заходи, спрямовані на вибір та впровадження конкурентної стратегії, що відповідатиме потребам підприємства та буде направлена на подолання збиткової діяльності.

Структура організації слабо функціонує через погані комунікативних зв'язків і відсутності чітких посадових обов'язків.

Немає чітко сформульованих цілей, як загальних для всієї організації, так і цілей для кожного підрозділу.

У галузі швейної промисловості спостерігається, хоч і незначний, підйом. Направлення на виробництво одягу можна вважати правильним, так як на нього є попит.

Підприємство ТОВ «Дана-мода» можна оцінити як конкурентоспроможне у своїй галузі, тому що є необхідний технологічний досвід, фінансові ресурси, кваліфіковані кадри. Проте помилки в управлінні та відсутність чіткої стратегії розвитку зумовлюють ряд проблем, які поступово переростають в кризу та потребують негайного реагування задля запобігання майбутнього банкрутства та повернення втрачених конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ДАНА-МОДА» НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГОВО- ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

3.1. Формування організаційно-економічних передумов реалізації маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства

При реалізації маркетингово-орієнтованого підходу до управління підприємством ТОВ «Дана-мода» необхідно врахувати деякі особливості підприємств швейної галузі, пов'язаних з їх діяльністю в ринковому середовищі. В силу специфіки можна виділити ряд характерних особливостей підприємств швейної промисловості. Її розміщення на території України має більш вільний характер, ніж ткацька промисловість і більш безпосередній зв'язок з споживачем та регіональними ринками.

На сьогоднішній день швейна галузь представлена не у всіх регіонах України. Велика ступінь концентрації швейного виробництва спостерігається в Центральному та Північно-Західному районах, що багато в чому обумовлено великим рівнем концентрації населення в цих регіонах і наявністю великих урбаністичних центрів. На ці регіони припадає до 1/4 частки всієї швейної продукції України. Впливає на таке розміщення швейного виробництва також близькість сировинної бази. Саме в цих районах традиційно розвивалося ткацьке виробництво.

Менший обсяг виробництва в інших українських регіонах пояснюється низьким рівнем розвитку сировинної бази та неповною відповідністю асортименту таких швейних виробництв запитам місцевого ринку і територіальним потребам в цілому. Це відбивається в регіональній диференціації виробництва.

Згідно традиційної класифікації основних галузей індустріальної економіки, швейна промисловість відноситься до матеріаломістким галузях. В її структурі витрат 80% припадає на сировину і матеріали. В якості сировини для швейної галузі виступають тканини, штучна шкіра, натуральне і штучне хутро, трикотажне полотно, текстильна галантерея. На галузь припадає переробка 4/5 всіх тканин побутового призначення [55].

В цілому українську швейну промисловість на сьогоднішній день відрізняє неоднорідність. Вироби, що випускаються швейними фабриками в Україні, мають різний характер складності виготовлення і як наслідок, різний характер розміщення швейних виробництв.

Повсюдно поширене виробництво простих товарів, що мають стабільний зовнішній вигляд. До них, перш за все, відноситься спецодяг і постільна білизна. Складніша продукція, що має менш стабільний асортимент, розміщується у великих містах, на які вона і орієнтована. Більш складні вироби, орієнтовані на модні тренди, виробляються у великих містах.

Ще в першому розділі магістерської дисертації неодноразово зверталась увага на те, що управління маркетингом та маркетинговий менеджмент – це поняття, що доповнюють один одного та знаходяться у тісному взаємозв'язку. Маркетинговий менеджмент необхідно розуміти як управління усіма ланками, підрозділами, відділами підприємства на засадах маркетингу. Саме маркетинговий менеджмент науковці розглядають як маркетингово-орієнтований підхід, що ставить споживачів у центр уваги всього підприємства [56, с. 110].

На думку окремих дослідників цього питання, найбільш коректним терміном, який охоплює усі рівні використання концепції маркетингу є «управління маркетинговою діяльністю» або спрощений його аналог «управління маркетингом» [57, с. 12].

Розглянуті вище підходи до розуміння базових понять концепції маркетингу лише підтверджують тезу про необхідність формування системи передумов, які б дозволили забезпечити ефективність реалізації маркетингового

інструментарію в управлінні розвитком швейного підприємства. Незважаючи на те, що маркетингово-орієнтований підхід за своєю сутністю логічно ототожнювати з розглянутим поняттям «маркетингового менеджменту», він може бути покладений в основу моделі поведінки підприємства, яке в умовах значних загроз зовнішнього середовища намагається відійти від стратегії «вичікування» і поступово перейти до політики розвитку, маючи при цьому певні недоліки та суперечності закладені в системі управління. Необхідність повної перебудови концепції управління підприємством ТОВ «Дана-мода», у даному випадку, може не мати під собою підґрунтя з огляду на обмеженість ресурсних можливостей. Проте, маркетингова орієнтації, яка пов'язана з частковими змінами в системі управління, дозволить вибудувати виважену управлінську політику і розвиватися в умовах невизначеності, формуючи елементи конкурентоспроможного потенціалу. Подібна модель управлінської політики, певною мірою ігнорує стратегічні пріоритети, однак обмежує загрози пов'язані з їх вибором та реалізацією за умов невизначеності.

Розуміння переваг вищеописаного підходу до управління розвитком ТОВ «Дана-мода» в умовах ресурсних обмежень, з якими зіштовхнулось підприємство, потребує виявлення системи проблем маркетингового управління характерних для вітчизняних швейних підприємств. У цьому відношенні, перш за все слід звернути увагу на проблему відсутності взаємозв'язку в системі «фінансова-виробнича-маркетингова політика».

Основна проблема ефективного розвитку багатьох підприємств швейної галузі, в тому числі ТОВ «Дана-мода», зводиться до відсутності чітко сформованої базової стратегії, часто її декларативного характеру і відповідно декларативності системи функціональних стратегій.

Дезінтеграція цілей та пріоритетів підприємства, а також ізолюваність окремих напрямів управлінської політики, обумовлюють неефективне використання його ресурсних можливостей та формування кризового потенціалу навіть за умов позитивної динаміки розвитку.

Вивчення практичного досвіду побудови систем управління на ТОВ «Дана-мода» за час проходження науково-дослідної практики дозволяє виділити ряд особливостей, які обмежують ефективність процесів розвитку, а саме:

- неформалізований характер систем управління, який є результатом відсутності базової концепції розвитку, її формального характеру та недостатній увазі її розробці;
- відсутність чіткої розмежованості центрів прийняття управлінських рішень, наявність системи паралельних повноважень;
- безсистемність стратегічного планування, неузгодженість стратегічних планів підприємства з його ресурсними можливостями;
- націленість на максимізацію доходів у короткотерміновому періоді, що нівелює стратегічно важливі пріоритети розвитку, обмежує конкурентоспроможний потенціал;
- відсутність навичок і прагнення стратегічно планувати на основі комплексної оцінки ресурсного потенціалу підприємства, прогнозування загроз, використання сильних сторін;
- відсутність навичок маркетингового управління, нерозуміння стратегічних переваг маркетингової орієнтації підприємства.

На рис. 3.1. схематично відображено базові суперечності, які закладені в системі управління ТОВ «Дана-мода» і є наслідком відсутності реальної концепції розвитку.

Важлива особливість визначених суперечностей – обмеження можливостей розвитку навіть за умови позитивних тенденцій у діяльності підприємства, – наприклад зростання прибутковості, розширення ринкової ніші, виходу на нові ринки тощо. При тому, розвиток підприємства може супроводжуватися формуванням колосального потенціалу загроз, з якими на сьогоднішній день підприємство не бореться.

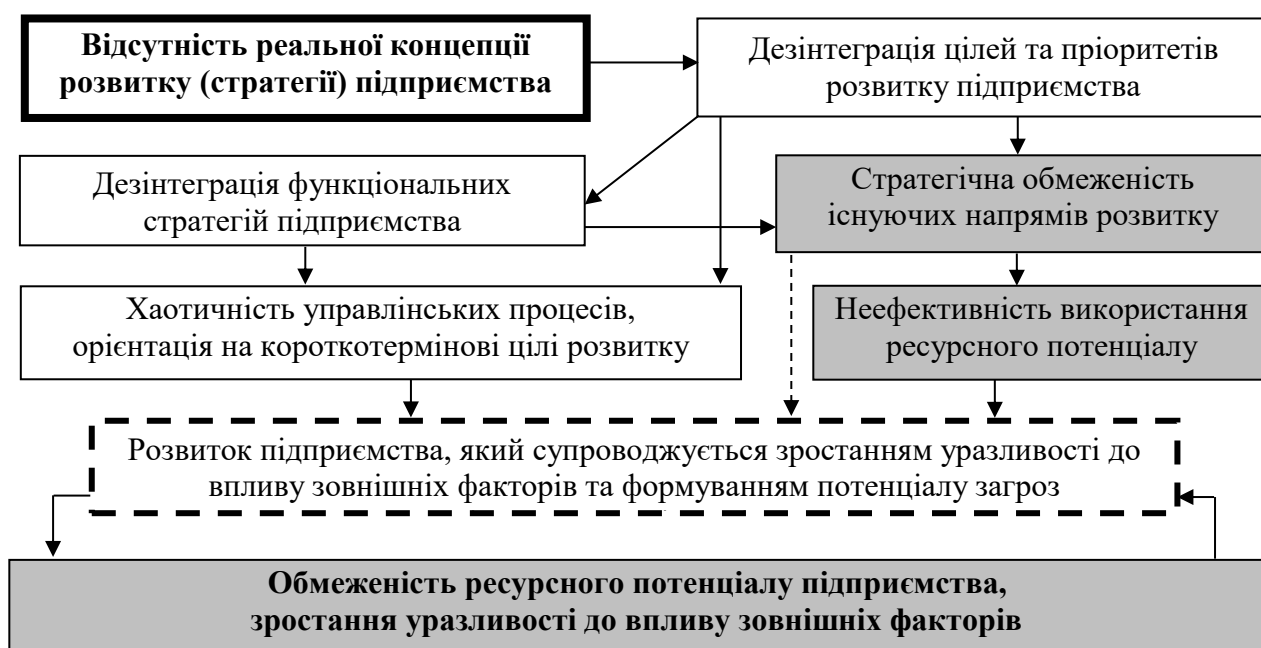


Рис. 3.1. Домінуючі суперечності в системі управління ТОВ «Дана-мода»
(Розроблено автором)

Як бачимо з представленого рисунку, ключової проблемою ТОВ «Дана-мода» є відсутність стратегії розвитку, що веде до ряду інших проблем і провокує неефективність використання ресурсного потенціалу.

Окремої уваги потребує дослідження домінуючих особливостей управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дана-мода», яка нівелює переваги маркетингової орієнтації в цілому. Результати досліджень дозволяють виділити такі з них:

- не усвідомлення важливості маркетингової орієнтації підприємства та відсутність стратегій маркетингової діяльності;
- обмежений набір інструментів маркетингової політики, і зокрема, інструментів маркетингової комунікаційної політики;
- відсутність конкретних суб'єктів з конкретними, формалізованими повноваженнями у сфері управління маркетинговою діяльністю (відсутність маркетингового відділу);
- ситуативний підхід до прийняття управлінських рішень у сфері маркетингової діяльності;

- орієнтація на вирішення поточних проблем реалізації продукції та максимізації доходів;
- фактично повна відсутність планового підходу до формування маркетингової політики (розроблення програм маркетингу, обґрунтування чіткого та ефективного маркетингового інструментарію, асортименту продукції, послуг та ін.);
- відсутність бюджету маркетингової діяльності підприємства, що продиктовано нестачею грошових ресурсів;
- відсутність системи контролювання ефективності тих чи інших управлінських рішень у сфері маркетингової діяльності;
- байдужість до використання технологій бенчмаркетингу, цифрового маркетингу тощо.

Розглянуті проблеми маркетингового управління ТОВ «Дана-мода» є значною мірою наслідками базових деформацій в системі управління і свідчать про дезінтегрованність стратегій різних рівнів, що є важливою передумовою неефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Їх наявність, свідчить про обмеженість ролі маркетингового інструментарію в управлінні підприємством, активізації нових чинників його розвитку, реалізації стратегічного потенціалу тощо.

З огляду на визначені проблеми, які досить гостро постали перед ТОВ «Дана-мода», маркетингово-орієнтований підхід слід реалізовувати саме з точки зору можливостей відходу від політики «вичікування», визначення нових проєкцій розвитку, які в умовах зменшення невизначеності, можна значно швидше та ефективніше реалізувати.

Проведені дослідження дають підставу стверджувати, що як вихідну ідею розробки і реалізації ефективної маркетингової політики необхідно використовувати методологію системно-цільового підходу до вирішення управлінських проблем. Лише дивлячись на існуючі проблеми цілісно можна знайти шляхи їх вирішення.

Оскільки за останні роки ТОВ «Дана-мода» втратило багато конкурентних переваг, що призвело до втрати частини виробничих потужностей, скорочення обсягів виробництва та більш ніж втричі зменшило кількість персоналу, дотримання тієї ж маркетингової стратегії, що і раніше (а, як було сказано раніше, чіткої стратегії на підприємстві немає), означатиме крах діяльності. Тому рекомендується серйозно підійти до питання зміни способів конкурентної боротьби.

Варто відмітити, підприємство є суб'єктом малого підприємництва, працює на існуючому ринку з уже відомим товаром та має досить відомий бренд. Останні кризові події в країні та на самому підприємстві поставили керівництво перед необхідністю скоротити виробництво задля збереження платоспроможності.

Дані фінансової звітності за останні 3 роки показують, що підприємство є збитковим і чистий збиток росте з року в рік. Таким чином, маркетингова та конкурентна стратегії мають орієнтуватися на те, щоб вивести швейну фабрику з кризи.

Оптимальним підходом формування маркетингової політики швейної фабрики на сьогодні виступає конкурентоорієнтований підхід, що цікавий для компаній, які переважно виготовляють стандартну швейну продукцію, оскільки враховує конкурентні переваги компанії та її конкурентів.

Судячи з проведеного в попередньому розділі аналізу робимо висновок, що ТОВ «Дана-мода» знаходиться в кризовій ситуації. Досягнуті показники неможливо утримати, клієнтська база стрімко зменшується, підприємству доводиться проводити зміни в кількості виробничих одиниць, зменшувати кількість одиниць організаційної структури та проводити скорочення штату. Якщо не прийняти відповідних мір, ситуація кризи може призвести до неплатоспроможності, що встане причиною банкрутства підприємства.

У поточній ситуації, що склалась на ТОВ «Дана-мода», існують наступні можливі варіанти подальшого розвитку аналізованого підприємства:

- 1) продаж підприємства – ліквідація, що супроводжуватиметься звільненням працівників та цілковитою зупинкою всіх виробничих процесів;
- 2) зовнішнє управління – залучення стороннього менеджера, який може бути запрошеним працівниками підприємства чи його кредиторами у випадку виникнення необхідності;
- 3) спроба залучення інвестицій в новий проект, згідно з якою необхідна перебудова виробництва продукції за участі нинішнього директора.

У другому і третьому випадках все ж залишається задача нормалізації діяльності підприємства.

На цій стадії існування маркетингової політики є необхідним, оскільки сформована маркетингова політика надає можливість утримати високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство ТОВ «Дана-мода» є суб'єктом малого підприємництва, працює на існуючому ринку з уже відомим товаром та має досить відомий бренд. Останні кризові події в країні та на самому підприємстві поставили керівництво перед необхідністю скоротити виробництво задля збереження платоспроможності.

Дані фінансової звітності за останні 3 роки показують, що підприємство є збитковим і чистий збиток росте з року в рік. Таким чином, конкурентна стратегія має орієнтуватися на те, щоб вивести швейну фабрику з кризи.

Оптимальним підходом формування маркетингової політики швейної фабрики на сьогодні виступає конкурентоорієнтований підхід, що цікавий для компаній, які переважно виготовляють стандартну швейну продукцію, оскільки враховує конкурентні переваги компанії та її конкурентів.

Судячи з проведеного в попередньому розділі аналізу робимо висновок, що ТОВ «Дана-мода» знаходиться в кризовій ситуації. Досягнуті показники стає все важче утримувати на поточному рівні, кількість клієнтів стрімко падає, виникає необхідність скорочення виробництва та зменшення кількості персоналу. Якщо не прийняти відповідних термінових мір по виходу зі складної критичної зони,

ситуація кризи може призвести до неплатоспроможності, що встане причиною банкрутства підприємства.

Таким чином, при побудові системи пріоритетів маркетингової політики ТОВ «Дана-мода» варто орієнтуватися на заходи, які потребуватимуть мінімальних фінансових вкладень, проте дадуть поштовх до перегляду конкурентної та маркетингових стратегій і цінової політики загалом.

3.2. Визначення системи пріоритетів маркетингової політики підприємства та механізму їх реалізації

Проблема підвищення можливостей підприємства у конкурентній боротьбі складна і багатогранна. Вона потребує комплексного підходу і проведення цілого ряду управлінських, технологічних, економічних, організаційних та, в тому числі, маркетингових заходів.

Здійснені у попередньому розділі дослідження дозволяють вести мову, про те, що вихідною ідеєю розробки та впровадження ефективної маркетингової політики необхідно використовувати методологію системно-цільового підходу до вирішення управлінських проблем. Лише дивлячись на існуючі проблеми цілісно можна знайти шляхи їх вирішення.

Оскільки за останні роки ТОВ «Дана-мода» втратило багато конкурентних переваг, що призвело до втрати частини виробничих потужностей, скорочення обсягів виробництва та більш ніж втричі зменшило кількість персоналу, дотримання тієї ж конкурентної стратегії, що і раніше (а, як було сказано раніше, чіткої стратегії на підприємстві немає), означатиме крах діяльності. Тому рекомендується серйозно підійти до питання зміни способів конкурентної боротьби.

На цій стадії існування маркетингової політики є необхідним, оскільки сформована маркетингова політика надає можливість утримати високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Пропонується розробити програму підвищення конкурентоспроможності, яка буде орієнтована на найбільш важливі аспекти розвитку організації, на ті сфери діяльності, які найбільш значимі для підприємства в конкурентній боротьбі. Мета програми – ліквідувати слабкі сторони організації і розробити заходи для розвитку сильних сторін.

Перш за все, необхідно серйозно підійти до вибору конкурентної стратегії, яка буде ефективною в ситуації, до якої потрапила фабрика, та дасть змогу вийти з кризового стану. Виходячи з фінансових показників діяльності та розрахованих коефіцієнтів, ТОВ «Дана-мода» варто приділити увагу стратегії, що націлена на підвищення ефективності виробництва та зниження витрат, а саме стратегії мінімізації витрат.

Напрямки зниження витрат, які пропонуються стратегією мінімізації витрат, пов'язані з використанням більш дешевої сировини, більш дешевої виробничої мережі, розміщенням виробництва, використанням більш дешевого і простого обладнання і скороченням невиробничих витрат (рис. 3.2).

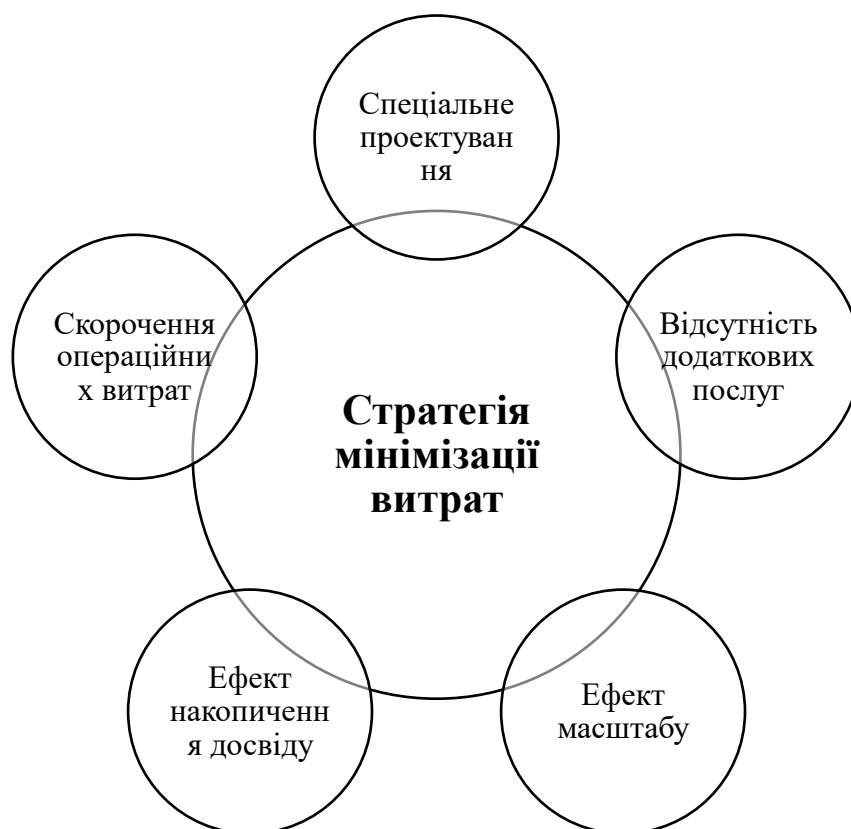


Рис. 3.2. Складові стратегії мінімізації витрат

(Складено автором)

Загалом є два дієвих способи щодо завоювання конкурентних переваг в даній галузі. Перший – це цілеспрямована робота по зниженню витрат і збільшенню ефективності виробництва, другий полягає у повному перегляді структури витрат і відмові від найбільш дорогих і найменш ефективних технологічних операцій.

Підприємству, що надає перевагу стратегії мінімізації витрат, слід аналізувати найменші зміни технологій галузі, потреби та бажання споживачів, та не боятися в певний момент часу цілковито модернізувати виробничі потужності та навіть повністю їх замінити новими (чи внести належні корективи в номенклатуру виробленої продукції). В іншому випадку вона ризикує зазнати невдачі.

Проведемо аналіз переваг, які надає стратегія мінімізації витрат, з тоочки зору моделі 5-ти сил конкуренції.

Стосовно прямих конкурентів в галузі підприємство, яке має найменші витрати, за решти однакових умов, володіє вищою рентабельністю продажів. У разі, коли таке підприємство не володіє максимальною часткою ринку по галузі, воно має всі шанси збільшити її шляхом підняття рентабельності. Стосовно клієнтів таке підприємство має теж стійкі позиції, оскільки в окремих випадках мінімальні витрати можуть значною мірою досягатися за рахунок сприятливих відносин з постачальниками. В інших випадках, організація може від них сильно залежати, так як останні усвідомлюють, що в значній мірі визначають успіх обраної організацією стратегії мінімізації витрат [58, с. 155].

Виходячи з другого розділу роботи, де було виявлено стрімке падіння популярності (і, як наслідок, прибутковості) 2-х асортиментних груп товарів, тому пропонується прийняти міри стосовно стимулювання збуту або виведення їх з виробництва.

ТОВ «Дана-мода» протягом 30-річної діяльності встигла себе зарекомендувати як надійний виробник верхнього одягу, проте візитною карткою підприємства було саме виробництво пальто. Саме ця категорія завжди

становила найбільший відсоток отриманого прибутку і користувалась популярністю як у вітчизняних, так і серед закордонних споживачів.

Спідниці та штани, вироблені на ТОВ «Дана-мода» втратили попит через ряд причин:

- поширення інтернет-торгівлі. Протягом останніх років в Україні стрімко зросла популярність інтернет-магазинів. Зазвичай такий спосіб купівлі заощаджує час, дозволяє здійснювати вибір з більшої кількості товару, ніж представлено в звичайних магазинах, та характеризується значно нижчими цінами;

- значна присутність іноземних виробників на українському ринку. Проведені соціологічні дослідження свідчать, що понад 60% українців не довіряють українським виробникам і віддають перевагу закордонним. З кожним роком ця цифра росте, що теж призводить до падіння попиту;

- стихійна торгівля. На українських базарах реалізується 70% продукції, яка не контролюється податковими органами і не оподатковується, що дає змогу продавцям знизити ціну на 20–30%, тоді як легальна продукція стає неконкурентоспроможною в таких умовах. А це, у свою чергу, створює ситуацію, коли торгувати товарами іноземного походження економічно вигідніше, ніж створювати та реалізовувати вітчизняний продукт. Розвиток проблеми нелегального виробництва швейної продукції в Україні доводить, що створювати унікальний український продукт економічно недоцільно та неприбутково.

Беручи до уваги всі ці фактори ймовірними є два варіанти: заходи по стимулюванню збуту даних категорій або ж виведення їх з виробництва. Розглянемо, який же з них буде більш доцільним.

Стимулювання збуту потребує значних коштів, яких, враховуючи сучасний стан підприємства та його збиткову діяльність, ТОВ «Дана-мода» не має. Окрім маркетингових заходів необхідно буде також кардинально змінювати фасони та моделі спідниць і штанів, кольори та матеріали, адже однією з причин падіння обсягів збуту є невідповідність товарів сучасним модним тенденціям. І

навіть маючи потужну рекламну кампанію та відповідний товар, немає гарантії, що його купуватимуть. На даний момент компанія знаходиться не в тому стані, коли можна собі дозволити йти на такий ризик.

Враховуючи все вищесказане доцільно провести *оптимізацію структури виробництва продукції*, а саме тимчасове виведення категорій «спідниці» та «штани» з асортименту. Такий крок дасть змогу зекономити кошти у кількох напрямках: складські витрати, робоча сила та витрати на матеріали. Окрім того, підприємство «Дана-мода» має забезпечити привабливість своїх товарів і послуг за допомогою різних механізмів, які сприяють зростанню конкурентних переваг порівняно з конкурентами, які займаються аналогічними товарами.

Однією з основних проблем збиткової діяльності ТОВ «Дана-мода» є висока собівартість продукції. Варто відмітити, що недоліки діяльності підприємства тісно взаємопов'язані. Скорочення собівартості призводить до збільшення чистого прибутку, а завдяки раціональному розподілу чистого прибутку можна підвищити частку власних коштів у джерелах фінансування і знизити залежність підприємства від позикових коштів.

Для реалізації заходів щодо зниження собівартості необхідно провести аналіз її структури. Структуру собівартості продукції ТОВ «Дана-мода» за даними 2017 року представимо в табл. 3.1, а також у вигляді кругової діаграми, що наочно представляє розподіл собівартості за статтями витрат (рис. 3.3).

Таблиця 3.1.

Структура собівартості реалізованої продукції підприємства

Статті витрат	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
1	2	3
Матеріальні витрати	1314,5	50,9
Фонд оплати праці	810,5	31,4
в т. ч.:		
- оплата праці	700	27,1
- соціальні відрахування	110,5	4,3
Послуги сторонніх організацій	119,7	4,6
Інші виробничі витрати	339	13,1
Всього	2583,7	100,0

Розраховано за даними [50]

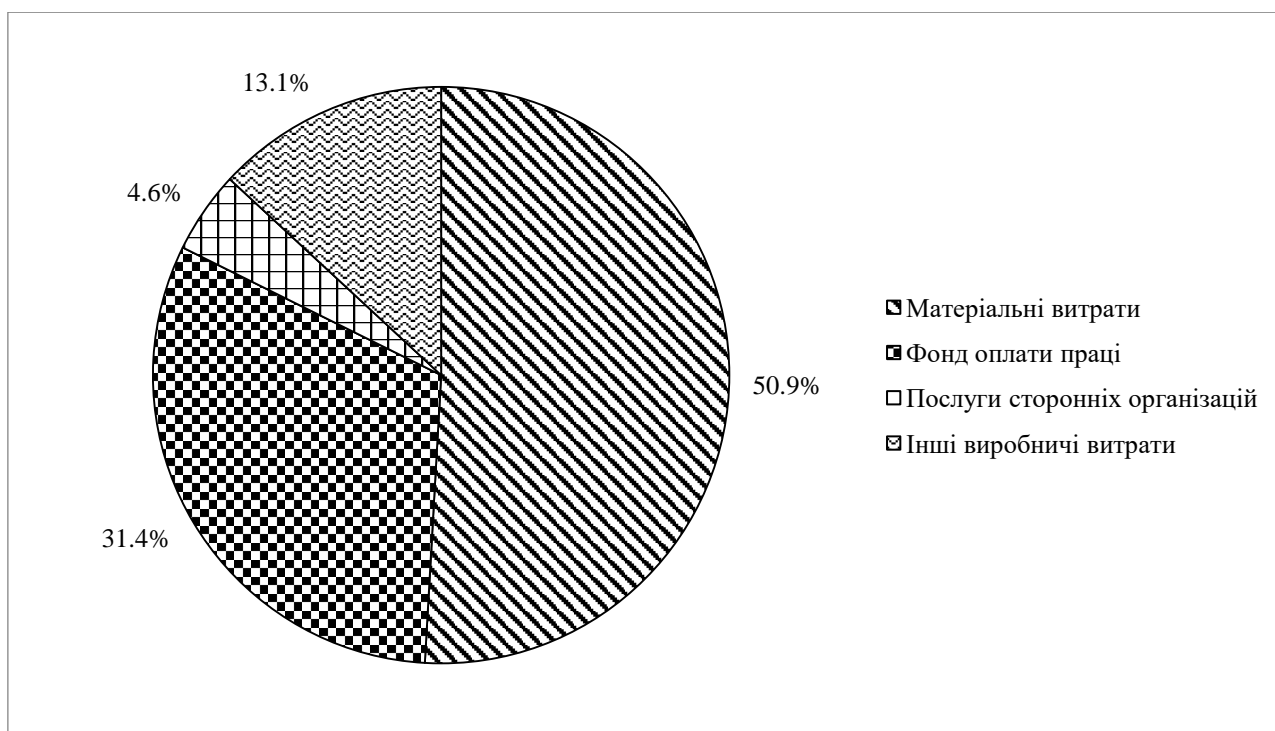


Рис. 3.3. Структура собівартості продукції підприємства
ТОВ «Дана-мода», %

Складено на основі [50]

За даними бухгалтерської звітності у попередньому періоді було отримано дохід в розмірі 2546,8 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції склала 2583,7 тис. грн. Рівень собівартості реалізованої продукції, робіт і послуг по відношенню до виручки склав 101,45%.

Таким чином, перевищення величини собівартості над доходами від реалізації продукції суттєве, що обумовлено високим рівнем витрат на оплату праці і матеріальних витрат.

Витрати на сировину і матеріали не варто недооцінювати – це один з основних елементів витрат на промислових підприємствах. Для їх зниження варто переглянути контракти підприємства з постачальниками і контрагентами або спробувати знайти нових постачальників з більш привабливими умовами доставки, оплати і, звичайно ж, цінами. На практиці дані проблеми найчастіше вирішуються шляхом:

- укладення контрактів з заводами-виробниками безпосередньо, минаючи посередників або скорочуючи їх кількість до мінімуму, в результаті чого знижується закупівельна вартість сировини;

- укладення контрактів з постачальниками на закупівлю великої партії матеріалів. У цьому випадку також можна домовитися з постачальниками про надання знижок. Варіант реалізується в двох найпоширеніших випадках:

- перший – підприємство має достатніх фінансових можливостей для закупівлі великої партії і, відповідно, приміщення для зберігання матеріалів;

- другий зазвичай використовується невеликими підприємствами і передбачає інтеграцію з іншими підприємствами-покупцями одного постачальника, тобто підприємство може об'єднатися з іншим для спільної закупівлі матеріалів і таким чином, при домовленості з постачальником, домогтися знижки за великий обсяг закупки.

Що стосується аналізованого ТОВ «Дана-мода», то, за великим рахунком, жоден з розглянутих варіантів не підходить для реалізації. Підприємство закуповує вітчизняні матеріали без посередників; здійснювати закупку великої партії нерационально, тому що немає ні вільних фінансових коштів для закупівлі, ні гарантій, що виготовлений товар буде розкуплено. Змінити постачальника, який за кілька років спільної роботи добре зарекомендував себе, крім того, надає знижки, відстрочки і розстрочки платежів, інші пільгові умови, – не найкраще рішення.

Проте існують інші способи зниження матеріальних витрат. В результаті проведеного соціологічного опитування (Додаток В) було встановлено, що комплектація деяких моделей одягу може бути переглянута з метою зниження матеріальних витрат в частині основних матеріалів і сировини.

Серед опитаних 100 осіб 87% категорично проти такого оздоблення верхнього одягу рюшами та блискітками, 9% віднесли нейтрально і 4% запевнили, що прихильні до такого виду оздоблення.

У зв'язку з цим пропонується переглянути комплектацію категорій «пальта» та «жакети» на предмет оздоблення додатковими елементами декору, такими як рюші, бісер, великі та малі написи. Це дасть змогу зекономити на матеріальних витратах та знизити собівартість виготовленої продукції.

Ще одним способом зниження матеріальних витрат може стати заміна дорогих матеріалів більш дешевими або так зване змішування матеріалів з метою зменшення частки більш дорогої складової за умови збереження властивостей матеріалу.

Важливим елементом верхнього одягу є підкладка. Зазвичай для неї використовується жакардова або трикотажна тканини. ТОВ «Дана-мода» при пошитті свого одягу використовує тканину з орнаментом або логотипом. Метр такої тканини коштує 110 грн., в той час як звичайна однотонна – 30 грн. Така заміна жодним чином не вплине на якість продукції, але може призвести до відчутного зниження собівартості.

Оскільки значні обсяги готової продукції не розпродуються, наступною пропозицією удосконалення маркетингової політики виступає розробка заходів щодо стимулювання збуту, метою якої є підштовхнути потенційних споживачів зробити покупку у ТОВ «Дана-мода»

В умовах економічної кризи відбувається загальне зниження попиту, причому змінюються споживчі критерії оцінки товарів. Споживчі оцінки корисності продуктів в розрахунку на грошову одиницю попиту вирівнюються і знижуються, а сам попит спрямовується в значній мірі на товари з більш низькою ціною, незалежно від їх якості. Враховуючи такий стан речей пропонується *введення системи гнучких цін.*

Із запропонованого ряду можливих стратегій, відштовхуючись від можливостей та потреб ТОВ «Дана-мода», пропонується провести комплексний захід із запровадження системи знижок для різних категорій клієнтів, а також

залежно від сезону, оскільки найбільшим попитом верхній одяг користується саме восени та взимку.

Як додатковий захід по удосконаленню маркетингової політики підприємства пропонується *програма активізації комунікаційної політики*. Програма буде спрямована на створення образу ТОВ «Дана-мода» як процвітаючого, перспективного і сильного конкурента, що динамічно розвивається, для інших підприємств на ринку швейних виробів і в галузі швейної промисловості.

Вкладаючи основну масу коштів у виробництво продукції, підприємство перестало приділяти необхідну увагу заходам щодо просування товарів. Однією з причин такого стану речей можна вважати відсутність на підприємстві маркетингового відділу. У зв'язку з фінансовими проблемами останніх років на підприємстві суттєво скоротилась кількість персоналу. Керівництво вживало всіх можливих методів задля збереження фірми на плаву, тому коли постало питання, що важливіше: реклама чи виробництво, вибір впав не на користь першого.

Комунікаційна політика є важливим елементом маркетингової політики загалом для кожного підприємства, що працює в будь-якій сфері виробництва чи послуг.

Керівництво ТОВ «Дана-мода» вважає, що маркетингові заходи потребують значних фінансових вкладень, якими на даний момент підприємство не володіє. Проте далі будуть наведені пропозиції, які доведуть, що комунікаційна політика може бути не лише ефективною, але й дешевою.

Для забезпечення стабільного і поступального розвитку організації однією з необхідних умов є постійне дослідження ринку, на якому працює підприємство, і безперервне вдосконалення всіх елементів його діяльності.

Оскільки за останні кілька років підприємство пережило низку перетворень, серед яких і зміна форми власності з ПрАТ в ТОВ, і зміна місця

розташування виробничих потужностей, і закриття одного з фірмових магазинів, імідж, який будувався роками, похитнувся.

Враховуючи те, що українські покупці досить скептично ставляться до вітчизняних виробників, такі зміни не найкращим чином вплинули на їх прихильність до продукції швейної фабрики. Активізація комунікаційної політики допоможе частково нагадати підприємству про себе та повернути втрачений імідж.

Також такий крок допоможе здобути нових покупців серед молоді, оскільки передбачатиме просування товарів через популярні для них соціальні мережі, що є одним із нових слів у продажі продукції, який успішно використовується багатьма всесвітньо відомими брендами, що займаються пошиттям одягу.

Отже, програма заходів щодо вдосконалення маркетингової політики підприємства матиме наступний вигляд (рис. 3.4).

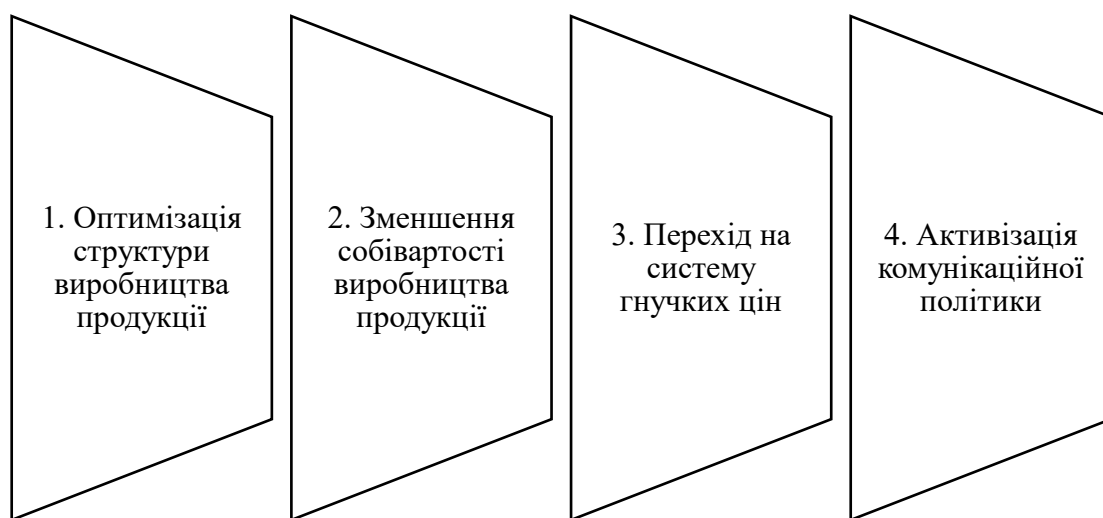


Рис. 3.4. Програма заходів з удосконалення маркетингової політики підприємства

(Складено автором)

Якщо керівництво ТОВ «Дана-мода» з розумінням поставиться та буде використовувати запропоновані заходи, планується підвищення рівня конкурентоспроможності та поступовий вихід з кризової ситуації, що склалась на аналізованому підприємстві на сьогоднішній день.

3.3. Забезпечення гнучкості маркетингової цінової політики як визначної передумови ефективного розвитку підприємства

Оцінка економічної доцільності впровадження та ефективності запропонованих заходів вимагає визначення економічних і соціальних наслідків їх реалізації.

Соціальна ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової політики ТОВ «Дана-мода» в першу чергу проявляється у вигляді можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних з соціальної точки зору змін у діяльності підприємства. До числа позитивних моментів здійснення пропонованих заходів можна віднести наступне:

- підвищення мотивації праці персоналу;
- підвищення іміджу підприємства;
- покращення зв'язків з партнерами та споживачами.

Однак крім соціального ефекту проведення заходів існує й економічний.

В даному проєкті пропонується чотири основних заходи щодо вдосконалення маркетингової політики підприємства на засадах впровадження стратегії мінімізації витрат, основною метою яких є зменшення виробничої собівартості та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основним заходом було саме впровадження нової конкурентної стратегії, яка відповідає сучасним потребам підприємства, і вже відштовхуючись від неї чинитимуться дії щодо формування ефективної маркетингової політики, що сприятиме покращенню розвитку підприємства.

Звичайно, дана стратегія містить певну частку ризику, однак вона може вважати себе повністю виправданою, оскільки підприємство має доступ до джерел дешевої сировини, робочої сили і стабільний попит на продукцію.

Як уже було сказано, оптимізація структури виробництва продукції базується на виведенні з виробництва асортиментних категорій «спідниці» та

«штани», які за результатами АВС-аналізу приносять підприємству незначний прибуток, проте потребують значних вкладень.

Для визначення економічного ефекту від такого кроку перш за все слід з'ясувати, які загальні витрати несе ТОВ «Дана-мода» на виготовлення та зберігання даних категорій. Для цього складемо таблицю 3.2:

Таблиця 3.2.

**Загальні витрати ТОВ «Дана-мода» на асортиментні категорії
«спідниці» та «штани»**

<i>Категорія витрат</i>	<i>Витрати, тис. грн.</i>		<i>Всього</i>
	<i>Спідниці</i>	<i>Штани</i>	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Сировина та матеріали	149,5	177,5	327
Купівельні комплектуючі вироби, напівфабрикати	10,81	15,5	26,31
Зворотні відходи	8,28	18	26,28
Паливо і енергія на технологічні цілі	2,323	2,925	5,25
Основна заробітна плата виробничих робітників	25	27	52
Додаткова заробітна плата виробничих робітників	11,5	13,5	25
Загальновиробничі витрати	112,38	182,575	294,96
Супутня продукція	0	0	0
Інші виробничі витрати	8,51	10,25	18,76
Позавиробничі витрати (витрати на збут)	5,52	6,75	12,27
Виробнича собівартість (сума 1-9)	328,3	447,25	775,55
Повна собівартість (сума 1-10)	333,8	454	787,82

Розраховано за даними [50]

З таблиці слідує, що у 2017 році на виробництво та збут спідниць і штанів ТОВ «Дана-мода» було витрачено 787,82 тис. грн. в той час як дохід від реалізації склав лише 401,2 тис. грн. Таким чином, втрати підприємства у 2017 році склали 386,62 тис.грн.

Отримані результати ще раз підтверджують необхідність змін в асортименті підприємства. Відмовившись від виробництва категорій «спідниці» та «штани» ТОВ «Дана-мода» матиме змогу зекономити на собівартості виробництва 787,82 тис. грн., а отже й уникне збитків на 386,62 тис. грн.

Внаслідок виведення категорій одягу з виробництва буде звільнено певну частину виробничих потужностей, складські приміщення та персонал. У зв'язку

з цим задля уникнення простою і отримання прибутку пропонується складські приміщення здавати в оренду.

ТОВ «Дана-мода» розташоване на території ПАТ «Київхімволокно» – підприємства, що займається виробництвом ниток та тканин.

Орендувати складські приміщення у ТОВ «Дана-мода» буде вигідно через територіальну близькість. Крім того, склади ТОВ «Дана-мода» обладнані спеціально для зберігання одягу, там підтримується стала температура і вологість, що теж необхідно для виробів ПАТ «Київхімволокно».

Розрахуємо, яким буде річний прибуток ТОВ «Дана-мода» від здачі в оренду складського приміщення ПАТ «Київхімволокно».

Ціна оренди 1 м² складського приміщення класу В (яким і є склад ТОВ «Дана-мода») у м. Київ в середньому складає 50 грн. в місяць. Підприємство планує здавати в оренду склад площею 300 м² на термін 1 рік. Таким чином, річна вартість оренди становитиме $50 \times 300 \times 12 = 180$ тис. грн.

Оскільки ще одним заходом з програми покращення маркетингової політики було обрано зменшення собівартості виробництва шляхом ліквідації окремих елементів декору одягу, проведемо розрахунок економії від цього кроку.

Елементи декору використовується у 2000 виробів фабрики, серед яких 527 прикрашаються великими написами, 319 – малими, 710 бісером і 444 рюшами.

Розрахунок економії проведемо за формулою (3.1).

$$E_i = C_i \times Np_i \times N_i, \quad (3.3)$$

де C_i – ціна і-ого матеріалу, грн.;

Np_i – норма витрат і-ого матеріалу, шт.;

N_i – кількість виробів з даними матеріалами, шт.

Дані щодо зниження собівартості виробництва даним способом зведемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

**Зниження матеріальних витрат за рахунок зменшення кількості
елементів декору**

Елемент декору	Ціна за штуку, грн.	Норма витрат, шт.		Ефект, грн.
		до впровадження	після впровадження	
1	2	3	4	5
Написи великі	0,9	3	0	1422,9
Написи малі	0,45	6	0	861,3
Рюші звичайні	12	5	0	42600
Бісер	2,7	9	0	10789,2
Зниження собівартості в розрахунку на рік				55673,4

(Розроблено автором)

Отже, відмовившись від елементів декору, які не є привабливими для покупців, річна економія підприємства складе 55673,4 грн.

Наступною варто розрахувати економію від заміни дорогих матеріалів більш дешевими. В цьому випадку мова не йде про перехід на дешевшу, і, як наслідок, менш якісну сировину. Заміна відбудеться лише для підкладочної тканини. Закупка проводитиметься у того ж самого постачальника, проте тепер це буде звичайна однотонна тканина українського виробництва без логотипів і написів.

Як уже було сказано, метр тканини звичайної коштує 30 грн., а італійської тканини з логотипом і написом – 110 грн. За 2017 рік підприємством було закуплено 3000 метрів підкладочної тканини, і, як результат, витрачено 330000 грн.

Розрахуємо, якою буде економія при купівлі вітчизняної тканини без малюнка та логотипа за ціною 30 грн/м. (витрати на купівлю звичайної тканини становитимуть 90000 грн.). Отже, економія складе:

$$E = 330000 - 90000 = 240000 \text{ грн.}$$

Таким чином, даний захід принесе економію на матеріальні ресурси у вигляді 27,3% порівняно з попереднім значенням.

Підсумуємо, наскільки дані заходи виявились ефективними і як змінилась собівартість продукції. Для цього складемо порівняльну таблицю 3.4.

Таблиця 3.4.

Структура собівартості продукції на плановий період, тис. грн.

Статті витрат	Факт	План	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати	1314,5	231,0	1083,5	-82,4
Фонд оплати праці	810,5	810,5	0	0
в т. ч.:				
- оплата праці	700	700	0	0
- соціальні відрахування	110,5	110,5	0	0
Послуги сторонніх організацій	119,7	119,7	0	0
Інші виробничі витрати	339	339	0	0
Всього	2583,7	1500,2	1083,5	-41,9

(Розроблено автором)

Як бачимо з таблиці 3.4, в результаті проведених заходів по виведенню з випуску асортиментних категорій та зменшенню собівартості продукції вдалося скоротити матеріальні витрати на 82,4% і в цілому знизити собівартість продукції на 41,9%.

Як захід щодо просування товарів на ринок та покращення іміджу підприємства пропонується використати активізацію комунікаційної політики. Оскільки ТОВ «Дана-мода» не володіє вільними грошовими коштами і функціонує в режимі жорсткої економії, даний захід буде реалізуватися з мінімальними фінансовими вкладеннями.

З переходом в епоху інтернет-технологій більшість сучасних споживачів дізнається про нові товари, акції та знижки саме з мережі інтернет. ТОВ «Дана-мода» має лише офіційний сайт, де можна дізнатися про саме підприємство, його адресу та замовити товар. Проте скористатися цим сайтом можна лише якщо цілеспрямовано ввести адресу в один з пошукових сайтів. А отже, навіть він потребує додаткової реклами.

Першим кроком має стати створення інтернет-сторінок в соціальних мережах, таких як «Facebook», «Instagram» та «Twitter». Кожна з цих мереж

орієнтована на різні вікові групи населення, а отже буде охоплено всі вікові категорії. На створених сторінках необхідно висвітлювати найновішу інформацію про продукцію підприємства, актуальні акції та знижки.

Задля приваблення аудиторії доцільно буде раз в місяць проводити розіграши тих чи інших виробів підприємства. Це можуть бути нерозпродані або вітринні зразки. Обов'язковою умовою розіграшу буде підписатися на сторінку поділитися записом з друзями, тим самим розширюючи аудиторію обізнаних осіб.

Враховуючи те, що на підприємстві немає відділу маркетингу, завдання по реалізації даного проекту виконуватиме один з працівників бухгалтерії. За це щомісячно отримуватиме 250 грн. премії.

Таким чином, фінансові витрати на запропонований захід становитимуть:

$$\text{Фінансові витрати} = 250 \times 12 = 3000 \text{ грн.}$$

Такі вкладення можна вважати цілком виправданими, оскільки це збільшить коло обізнаних осіб та допоможе розширити коло потенційних клієнтів. Окрім того, вдасться цілком уникнути витрат на розміщення реклами, які могли б бути при створенні рекламних щитів чи буклетів. Такий спосіб більш дешевий, проте не менш ефективний, саме тому вже багато років використовується провідними компаніями світу по випуску одягу.

Ще одним заходом щодо удосконалення маркетингової політики ТОВ «Дана-мода» є гнучке ціноутворення. Як було сказано раніше, пропонується надавати сезонні знижки та знижки для окремих категорій клієнтів.

Такий крок буде досить вигідним, оскільки приведе до збільшення обсягів продажів підприємства та дасть змогу розпродувати вироблений товар хоч за нижчою ціною, проте уникаючи залишків. Для цього необхідно реалізувати ряд завдань та розробити систему знижок, яка включатиме в себе 3 рівні. Розглянемо їх більш деталізовано з аналізом можливостей, які відкриються для підприємства при введенні такого роду заходу удосконалення цінової політики.

1). Знижки за великий обсяг закупок, тобто зниження звичайної відпускної ціни, яке гарантується покупцю за умови разової купівлі партії продукції одягу в розмірі, що перевищує встановлену величину.

Наприклад, при замовленні жіночих пальт в кількості більше 20 штук знижка становить 2% з кожної одиниці.

Середня ціна одного пальто на фабриці становить 1274,4 грн. Враховуючи знижку, товар продаватиметься за ціною $1274,4 - 2\% = 1248,9$ грн.

Доцільно буде поставити більший відсоток знижки на товари, які не користуються таким високим попитом, як пальто. З попередніх досліджень було з'ясовано, що до них належать жакети та плащі (приймаємо до уваги те, що спідниці та штани вже виведено з виробництва). Тому при замовленні одного з цих товарів у кількості більше 100 штук, знижка складатиме 5% за штуку.

Середня ціна кожної з представлених категорій становить 800 грн. за жакет та 1000 грн. за плащ, а враховуючи 5% знижку зміниться до 760 та 950 грн. відповідно. При купівлі одиниці товару такі зміни є несуттєвими, проте на закупку партії впливатимуть досить відчутно.

2). Знижки за прискорення оплати, тобто зменшення стандартних відпускних цін, які гарантуються покупцеві підприємством ТОВ «Дана-мода», якщо він зробить оплату партії одягу раніше встановленого договором терміну.

Ситуації, коли покупці затримують оплату товару, не є рідкісними. Такий стан речей зумовлює нестачу коштів на нагальні потреби і може зашкодити підприємству.

Оплачуючи партію одягу раніше, покупець отримає 1,5% знижки, що стимулюватиме його здійснювати замовлення на ТОВ «Дана-мода» і надалі.

3). Знижки для постійних і престижних споживачів підприємства «Дана-мода» та до днів народження, тобто певне зниження стандартної відпускної ціни на продукцію покупцю, якщо він купує товар ТОВ «Дана-мода» протягом тривалого періоду часу або відноситься до категорії престижних клієнтів підприємства.

Якщо клієнт користується послугами підприємства ТОВ «Дана-мода» більше року з періодичністю не менше 4 разів на рік, то знижка становить 3% від суми замовлення.

Система буде накопичувальною, тобто при кожній наступній покупці знижка зростатиме на 0,5%.

Окрім того, у фірмовому магазині роздрібно́ї торгівлі ТОВ «Дана-мода» доцільно запровадити систему сезонних знижок. Оскільки верхній одяг найчастіше купується за мірою необхідності, тобто восени та взимку, у весняно-літній період зниження цін призведе до збільшення попиту, адже за результатами соціологічного опитування, 92% респондентів віддають перевагу саме сезонним знижкам.

Доцільно також ввести ще одну систему знижок в період завершення сезону. У багатьох магазинах відомих брендів діє така система знижок, при якій купуючи одну річ за повною вартістю, будь-яку другу можна придбати зі знижкою у 50%. Така система буде доцільною, якщо внести в неї певні корективи. Із двох речей, які орієнтовно планує купити клієнт, знижка надаватиметься на ту, яка має нижчу ціну.

Отже, система гнучкого ціноутворення призведе до збільшення обсягів реалізації, що є необхідною передумовою для виходу ТОВ «Дана-мода» з кризового стану.

На основі аналізу попиту за попередні роки та інформації про відкриття ще одного фірмового магазину в м. Києві спрогнозуємо, якими будуть обсяги реалізації після введення системи гнучкого ціноутворення. Враховуючи представлені у 2 розділі тенденції попиту на вироби швейної промисловості, було визначено, що ріст попиту планується з 2017 року. Отже, такі зміни відобразяться на продукції ТОВ «Дана-мода».

Для прогнозу попиту використаємо якісний метод прогнозування, що базується на експертних думках, статистичних висновках та маркетингових дослідженнях.

Враховуючи політичну ситуацію, яка склалась в Україні на сьогодні, значна частка населення вирішила підтримати національного виробника. Такий стан речей в комплексі з системою знижок має дати позитивний ефект в плані обсягів реалізації продукції. Окрім того, прогноз збільшення попиту протягом 3-х наступних років на ринку загалом на 12,3% дозволяє зробити висновок, що товари ТОВ «Дана-мода» також стануть більш затребуваними. Реклама в соціальних мережах та інформація про знижки стане додатковим стимулом для потенційних клієнтів. Оскільки ціна на верхній одяг за останні 3 роки піднялась майже вдвічі, а купівельна спроможність населення знизилась, можливість придбати якісний товар за нижчою ціною матиме відповідну реакцію потенційних покупців.

Прогнозування проведемо з врахуванням того, що спідниці та штани виведено з випуску. Враховуючи те, що розмір знижки залежить від умов купівлі, виведемо середнє значення знижки, яке й використовуватимемо для створення прогнозу. Оскільки компанія пропонуватиме знижки в розмірі 2, 5, 1,5, 3 та 50%, середнє значення становитиме 12,3%. Отже, зведемо прогнозні дані попиту на товар по кожній з груп знижок в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5.

Прогноз зміни попиту на продукцію підприємства після введення системи гнучких цін

<i>Вид продукції</i>	<i>Попит до введення системи, одиниць</i>	<i>Виручка від реалізації до введення системи, тис. грн.</i>	<i>Попит після введення системи, одиниць</i>	<i>Виручка від реалізації після введення системи, тис. грн.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Пальто	1567	1997,0	2037	2276,7
Плаци	1118	1118,0	1286	1127,8
Жакети	1015	812,0	1208	847,5
<i>Всього</i>	<i>3700</i>	<i>3927,0</i>	<i>4531</i>	<i>4252,0</i>

(Складено автором)

Отже, з таблиці слідує, що введення системи знижок хоч і зменшить виручку від реалізації окремої одиниці товару, проте за рахунок збільшення попиту (і, як наслідок, обсягів виробництва) загальна виручка також зросте.

Враховуючи заходи по мінімізації витрат та оптимізації виробництва товарної продукції доцільно визначити точку беззбитковості ТОВ «Дана-мода» після їх реалізації. Для цього скористаємось формулами (2.3) та (2.4), що представлені у другому розділі. Підставивши нові дані, отримаємо:

$$Q_v = \frac{1956,045 \times 4252}{4252 - 2100,4} = 3865,5 \text{ грн.}$$

Отже, при обсязі реалізації товарів на 3865,5 грн. підприємство досягне своєї точки беззбитковості. Перевищення даного порогу означатиме отримання прибутку, зниження – збиткову діяльність. Доцільно також визначити, якою буде точка беззбитковості у кількісному вираженні, тобто який обсяг реалізації дасть змогу підприємству вийти в нуль. Необхідний обсяг виробництва продукції для досягнення критичної точки становитиме:

$$Q_k = \frac{1956,045}{938,42 - 463,56} = 4120 \text{ шт.}$$

Зобразимо графічно отримані результати (рис. 3.5).

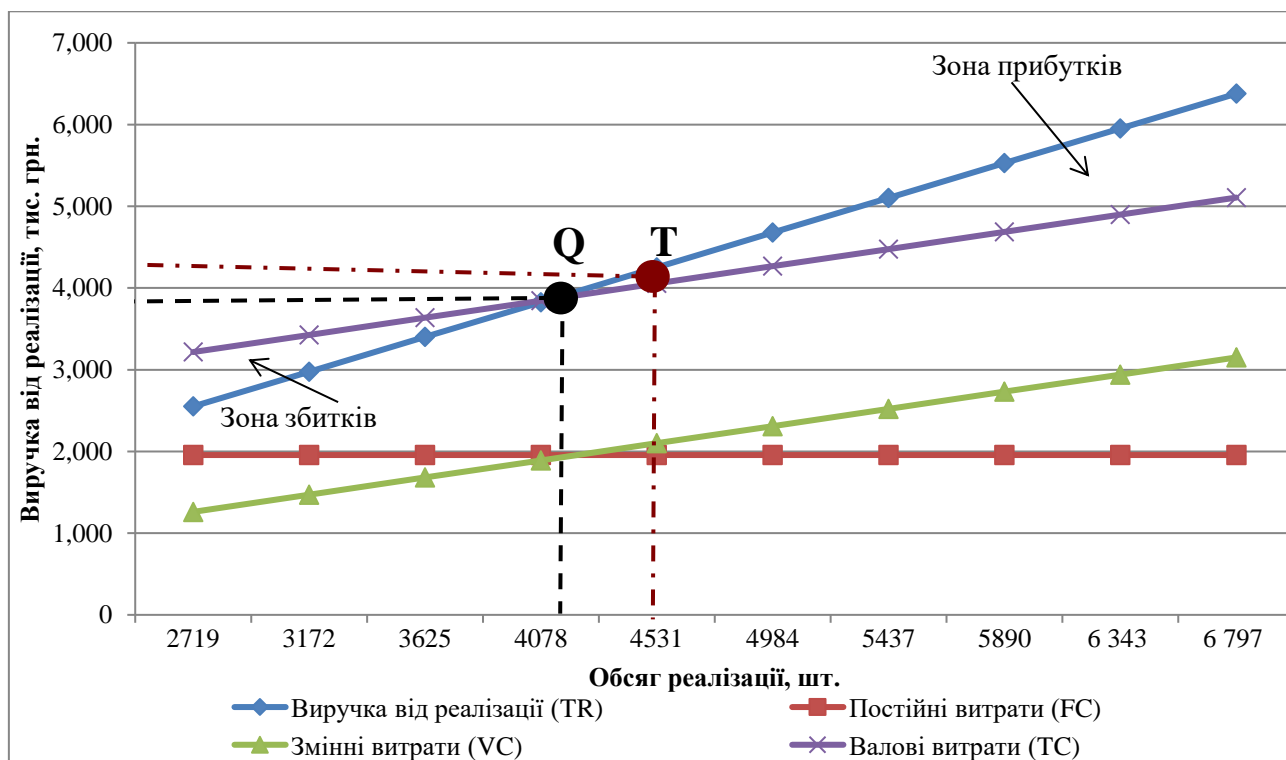


Рис. 3.5. Точка беззбитковості після реалізації запропонованих заходів
(Складено автором)

Як бачимо з рисунку, внаслідок запропонованої програми підприємству вдалось перейти із збиткової зони в зону прибутку. Хоч спочатку планувалось вивести ТОВ «Дана-мода» до рівня беззбитковості, результати програми виявились значно ефективнішими.

Якщо з новим обсягом випуску та змінними витратами для досягнення точки беззбитковості слід було досягти рівня виручки від реалізації в обсязі 3865,5 тис. грн. і кількісних обсягів реалізації у розмірі 4120 штук, підприємству вдалось перевищити цей показник. В результаті проведених змін у маркетинговій політиці виручка від реалізації склала 4252 тис. грн., а кількісний обсяг реалізації досягнув відмітки в 4531 шт.

Отже, впровадження запропонованої системи заходів щодо удосконалення маркетингової політики ТОВ «Дана-мода» можна вважати доцільним та ефективним. Враховуючи те, що значний період часу ніяких суттєвих змін на підприємстві не відбувалось, то керівництво може зіштовхнутися з такою проблемою, як опір змінам.

Для того, щоб запобігти можливому опору змінам, впровадження рекомендацій здійснюватиметься поступово (протягом 1-го року). Спочатку відбуватиметься активізація маркетингової політики, далі – впровадження системи гнучких цін, і потім виведення неприбуткових категорій з асортименту.

Висновки до розділу 3

Третій розділ дослідження присвячено пропозиціям щодо удосконалення маркетингової політики та розрахунку економічної доцільності їх впровадження. На основі визначених у розділі 2 проблем ТОВ «Дана-мода» було запропоновано використання стратегії мінімізації витрат як способу підвищення конкурентоспроможності підприємства. Дана стратегія необхідна підприємству, оскільки воно демонструє незадовільні фінансові результати та має високий ризик стати банкрутом.

Основною причиною збиткової діяльності підприємства є перевищення собівартості виробництва над прибутком від реалізації. Тому однією з пропозицій стало саме зменшення виробничої собівартості. Домогтися цього вдалось шляхом відмови від елементів декору та перехід на більш дешеву тканину для підкладки. Такий захід допоміг досягти економії в розмірі 1083,5 тис. грн. та зменшити собівартість та 41,9%.

Оскільки на швейній фабриці виробляється два види продукції (спідниці та штани), попит на які різко падає і вони не приносять значного прибутку, пропонується провести їх виведення з виробництва. Як варіант – тимчасове, поки підприємство не подолає внутрішню кризу. Звільнене внаслідок цього приміщення цеху рекомендується здавати в оренду ПАТ «Київхімволокно», що стане додатковим джерелом доходу.

Ще одним заходом по підвищенню ефективності маркетингової політики стане впровадження гнучкого ціноутворення. Сезонні знижки та знижки окремим категоріям клієнтів стимулюватимуть попит на товари підприємства та допоможуть уникнути перевиробництва.

Пропонується також активізація маркетингової політики шляхом реклами та просування товарів, які виробляє фабрика, в інтернеті, зокрема на сторінках соціальних мереж «Facebook», «Twitter» та «Instagram», які користуються широкою популярністю у сучасних українців та допоможуть привабити потенційних клієнтів.

Комплексне використання пріоритетів маркетингової політики дасть змогу підвищити лояльність споживачі, при цьому не витрачаючи значних коштів, оскільки при їх розробці враховувався стан ТОВ «Дана-мода» та відсутність вільних грошових засобів, які могли б бути витрачені на просування верхнього одягу.

Розрахунок економічної доцільності запропонованих заходів показав, що завдяки їм підприємству вдасться подолати внутрішню кризу та вийти зі збиткової зони. А отже дана програма є ефективною.

ВИСНОВКИ

У магістерській дисертації наведено теоретичні аспекти та узагальнення щодо формування ефективної маркетингової політики підприємства в умовах ресурсних обмежень, а також можливі шляхи її удосконалення. Отримані результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки:

1. На основі аналізу та узагальнення теоретичних джерел було з'ясовано, що маркетингово-орієнтований підхід у сучасному менеджменті – це, перш за все, ринково-орієнтована система управління з орієнтацією на запити ринку, пошук нових проекцій розвитку. Концепція маркетингу, як фундаментальна основа управлінської політики динамічно трансформується. Розуміння напрямів такої трансформації, її особливостей, тенденцій, дозволяє виявляти нові проекції розвитку підприємства, під зовсім іншим кутом зору оцінювати його потенціал, а відтак і вносити відповідні зміни в систему управління використовуючи сучасний інструментарій маркетингової політики. В умовах обмеженості ресурсів та невизначеності зовнішнього середовища, зазначені переваги маркетингово-орієнтованого підходу набувають значної актуальності, оскільки створюють можливості реалізації не лише антикризових пріоритетів, але і передумов стратегічного розвитку, уникаючи критично небезпечних загроз зовнішнього середовища..

2. Проаналізовано особливості маркетингової політики бази дослідження – київської швейної фабрики ТОВ «Дана-мода», внаслідок чого з'ясовано, що підприємство не має чіткої стратегії розвитку та зовсім не використовує маркетингових інструментів, про що свідчить відсутність відділу маркетингу. Порівняльна характеристика з основними конкурентами, які працюють в тому ж сегменті, показала, що ТОВ «Дана-мода», не дивлячись на фінансові проблеми та збиткову діяльність, продовжує залишатися конкурентоспроможною. Проте лідируючу позицію займає ПрАТ «Юність», яке на сьогоднішній день має більший потенціал та можливості для ведення конкурентної боротьби.

Аналіз ефективності маркетингової політики показав, що вона потребує докорінних змін задля забезпечення стійкої конкурентної позиції. Як свідчить аналіз фінансових показників підприємства, два останніх роки фабрика закінчує зі збитком, який має тенденцію до зростання, що в тому числі говорить і про неефективну маркетингову політику. Ще однією проблемою підприємства є перевищення собівартості продукції над виручкою від реалізації. Такий стан речей пояснюється тим, що частина виготовленої продукції не розпродується, що також призводить до зменшення доходу. Варто відмітити, що із п'яти асортиментних позицій, які випускаються ТОВ «Дана-мода», дві стрімко втрачають популярність у споживачів, що підтверджується результатами ABC-аналізу. До них відносяться асортиментні категорії «спідниці» та «штани». Проведений аналіз дозволяє з'ясувати перспективи використання маркетингової політики на швейній фабриці ТОВ «Дана-мода», провести обґрунтування їх доцільності та запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової політики підприємства.

3. В результаті проведеного всебічного аналізу діяльності підприємства ТОВ «Дана-мода» та виявлення недоліків у механізмі реалізації його маркетингової політики пропонується розробка системи пріоритетів маркетингової політики та механізм їх реалізації. За основу запропонованої системи доцільно взяти стратегію мінімізації витрат, згідно з якою підприємство, що має менші витрати, потенційно матиме і більшу рентабельність продажів, а це саме те, що необхідно для аналізованої швейної фабрики на даному етапі розвитку.

На основі стратегії мінімізації витрат пропонується програма заходів, щодо удосконалення маркетингової політики ТОВ «Дана-мода», яка включає в себе:

- оптимізацію структури виробництва продукції (виведення з виробництва неприбуткових асортиментних позицій «спідниці» та «штани»);
- зменшення собівартості виробництва продукції (зниження матеріальних витрат шляхом відмови від окремих елементів декору та перехід на використання більш дешевої підкладки);

- перехід на систему гнучких цін (надання знижок як окремим категоріям клієнтів, так і за обсяг закупки та наприкінці сезону);
- активізацію комунікаційної політики (використання соціальних мереж з метою просування та реклами товару).

Провівши обґрунтування економічної доцільності реалізації визначених пріоритетів маркетингової політики підприємства, було з'ясовано, що в використання їх в комплексі дасть змогу підприємству вийти зі збиткової зони. Оптимізувавши структуру виробництва продукції, фабрика зекономить 1083,5 тис. грн. Здаючи в оренду звільнене внаслідок цього приміщення складу, річний дохід підприємства становитиме 180 тис. грн. Відмова від написів в оформленні верхнього одягу спричинить економію на рівні 55673,4 тис. грн., а перехід на більш дешеву підкладку дасть змогу зекономити 240 тис. грн. Використання системи гнучкого ціноутворення (уже з урахуванням змін в структурі виробництва) дозволить збільшити обсяги реалізації до 4531 штук, що у вартісному вираженні становить 4252 тис. грн.

Реалізація запропонованого проекту щодо удосконалення маркетингової політики та стратегії розвитку підприємства передбачає значні зміни в його діяльності та потребує рішучих дій від його керівництва.

Розрахувавши точку беззбитковості підприємства за даними, отриманими після впровадження програми з удосконалення маркетингової політики, було з'ясовано, що отримані обсяги дозволяють ТОВ «Дана-мода» її перевищити і отримати прибуток. А отже, запропонована система пріоритетів маркетингової політики є ефективною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Попова Н.В. Особливості розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу. 2017. – 11 с. URL: http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/9_01.pdf.
2. Философская энциклопедия. Т.4 «Наука–логики» – Сигети. гл. ред. Ф.В. Константинов. – М.: «Научная энциклопедия», 2007. – 592 с.
3. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнєва. – Харків, 2006. – 496 с.
4. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» / В. Кифяк // Економічний аналіз. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 190-194
5. Шубравська О. В. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження // Економіка України. – 2005. – №1. – С. 36–42.
6. Погорєлов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види / Ю.С. Погорєлов. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/bashkevich/library/tez7.htm>
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.: Ірпінь:ВТФ «Перун», 2003. – 1440 с.
8. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О.П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 99–103.
9. Теорія організації: видання для студентів економічних спеціальностей / ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України»; [уклад.: М. Л. Гончарова, Г. О. Мірошніченко]. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 134 с.
10. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 1994. – 680 с. URL: http://www.fptl.ru/files/menedjment/meskon_osnovi-menedjmenta.doc.

11. Афанасьєв Н. В. Управління розвитком підприємства: монографія / Н. В. Афанасьєв, В. Д. Рогожкін, В. І. Рудика. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 184 с.
12. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf.
13. Турило А.М. Теоретико-методологічні основи фінансово-економічного розвитку підприємства / А.М. Турило, С.В. Святенко // Фінанси України. – 2010. – № 2. – С. 120-126.
14. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р.О. Побережний // Вісник національного технічного університету «ХПІ». – Харків, 2012. – № 13. – С. 90-100.
15. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: ТОВ «Академвидав», 2003. – 416 с.
16. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнєва. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
17. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І. О. Богатирьов. – Київ, 2004. – 22 с.
18. Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: монографія / Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін. / за заг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк: Вид-во ДонНТУ, 2011. – 744 с. – С. 564-569.
19. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2015. – 779 с.
20. Кошельник В.Н. Развитие предприятия: экономическая сущность и видовая классификация. URL: www.jurnal.org/articles/2014/ekon71.html.
21. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: метод. реком. для студ. екон. спец. – Харків: Консул, 2004. – 208 с.

22. Івашина О.Ф. Економічний розвиток: інституціональний погляд / О.Ф. Івашина // Економіка, фінанси, право. – 2009. – № 2. – С.11-14.

23. Юдин Э.Г. Развитие. Философский энциклопедический словарь. – М.: Научная энциклопедия. Гл. редакция: Л.Ф. Ильичёв, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалёв, В.Г. Панов. – 2003. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/1013.

24. Непогодіна Н.І. Розвиток підприємства як соціально-економічна система в умовах конкурентоспроможності в Україні: Н.І. Непогодіна / Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Вип. № 116/2011. – Серія: Економіка і фінанси. – Севастополь. – 2011. – С. 121-125. URL: http://sevntu.com.ua/jspui/bitstream/123456789/4901/1/116_22.pdf.

25. Грушин Б. Философская Энциклопедия в 5-ти т. – М.: Научная энциклопедия. – Под редакцией Ф.В. Константинова. 2006. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/1013.

26. Васюков Д.О., Шалугін В.С. Фінансовий механізм та економічне обґрунтування екологічних програм та заходів з охорони навколишнього середовища. // Тези наукових доповідей Всеукраїнської науково-технічної конференції молодих учених і спеціалістів «Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства». – Кременчук, 2008. – С. 227-229.

27. Прокопенко О.В. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку: складові та стан його ринкової структури // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - № 1. – С.167-176.

28. Основи методології та організації наукових досліджень: матеріали для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнктів / за ред. А. Є. Конверського. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 352 с.

29. Філіпішин І.В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2017. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/12426/%D1%81.41-47.pdf?sequence=1>.

30. Філіпішин І. Аналіз методологічних напрямів розвитку промислового підприємства / І. Філіпішин // Схід: аналітично-інформаційний журнал. – 2010. - № 6(106). – С. 80-83.

31. Современные подходы к управлению. URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/podhody-k-upravleniyu.html>.

32. Industrialnet. Підходи до управління. URL: <http://www.industrialnet.com.ua/p-dkhodi-do-upravl-nnya/>.

33. Сутнісна характеристика кількісної теорії менеджменту (напрямки і цілі досліджень, внесок у розвиток науки управління, недоліки). URL: <https://studfiles.net/preview/5081344/page:5/>.

34. Тимошенко О.В. Програмно-цільовий підхід як оптимальна умова управління під час впровадження новітніх технологій у ВНЗ. НПУ імені М.П. Драгоманова. – 5 с. URL: <http://www.sportpedagogy.org.ua/html/journal/2008-05/08tovthe.pdf>.

35. Менеджмент: збірник матеріалів для студ. вищ. навч. закл. / За ред. М50 Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007. – 816 с. URL: <https://studfiles.net/preview/4532164/page:56/#4532164>

36. Рибалко Л.А. Проектування організаційної структури як елемент формування системи менеджменту якості в галузі торгівлі споживчої кооперації // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. / Відпов. ред. О.І. Черевко; Харківський державний ун-т харчування та торгівлі. – Х., 2006. – Вип. 2 (4). – С. 479–485. URL: <http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2534/1.doc>.

37. Економіка підприємства. Механізм і методи управління підприємством. Принципи управління підприємством. URL: <http://www.readbook.com.ua/book/6/124/>.

38. Український педагогічний словник / [авт.-уклад. Гончаренко С.У.]. – К.: Либідь, 1997. – 375 с. URL: <https://hum.edu-lib.com/szbrannoe/goncharenko-s-u-ukrayinskiy-pedagogichniy-slovník-onlayn>.

39. Основи наукових досліджень/ Цехмістрова Г.С. – К.: Видавничий дім «Слово», 2003 – 240 с. URL: <https://studfiles.net/preview/5375965/>.
40. Сакур А. Ж., Пантук І. П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. Економіка та управління підприємствами. С. 55-59. URL: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/12_15.pdf.
41. Силаков А.В., Иващенко Н.С. Выбор структуры товарного портфеля предприятия на основе анализа сбалансированности // Маркетинг в России и за рубежом.– 2004.– №6. – С. 71–87. URL: <https://dis.ru/library/549/25959/>.
42. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус»», 2010. – 621 с.
43. Святненко В. Маркетингові технології як засіб ефективного розвитку вітчизняних підприємств / Економіка. – 2014. – 8(161). – С. 44-49.
44. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Монографія / За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: «Університетська книга», 2008. – 615 с.
45. Маркетинг підприємства. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
46. Маркетинговий менеджмент: [навч. посіб.] / В.В. Россоха, О.В. Гуменна, К.В. Пічик, Н.В. Романченко. За ред. В.В. Россохи. – К.: Каравела, 2013. – 244 с.
47. Яневич М. Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах / Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. – Випуск 14-15. – С. 325-334.
48. Маркетинговый подход к развитию компании на IT-рынке. URL: <http://trade.bobrodobro.ru/48720>.
49. Коцко Т.А., Шеховцова І.А., Жарук О.В. Реалізація маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства в умовах ресурсних обмежень. – 2018. 17 с.

50. Офіційний сайт київської швейної фабрики «Дана-мода». URL:<http://dana-moda.com/>.
51. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
52. Статистичний щорічник України. URL:<http://library.oseu.edu.ua>.
53. Финансовый анализ. Модели банкротства зарубежных предприятий с формулами расчета (4 MDA-модели). URL: <http://finzz.ru/modeli-bankrotstva-zarubezhnyx-predpriyatij-4-mda-modeli.html>.
54. Бібліотека економіста. Планування на аграрному підприємстві. Визначення точки беззбитковості. URL: <http://library.if.ua/book/122/8152.html>.
55. Кийко В.В., Вотченикова О.В., Галушак О.А. Сучасний стан та тенденцій розвитку швейної промисловості України. URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/management-and-marketing-116/marketing-research-116/27362-116-231>
56. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства / Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – №1. – С. 107-123.
57. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент/ О.А. Біловодська. – К.: Знання, 2010. – 332 с.
58. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
59. Белявцев М. І. Маркетингова цінова політика/ М. І. Белявцев, І. В. Петенко, І. В. Прозорова; М-во освіти і науки України, ДНУ. – К.: Центр учбової літератури, 2005. – 330 с.
60. Клімова І.Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації / І.Г. Клімова. – К, 2009. – С. 115-118.

ДОДАТКИ

Баланс ТОВ «Дана-мода» за 2015-2017 рр.

<i>Актив</i>	<i>Код рядка</i>	<i>2015 р.</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>I. Необоротні активи</i>				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби:	1010	87,7	86,4	71,3
первісна вартість	1011	300,3	313,3	313,3
знос	1012	-212,6	-226,9	-242
Довгострокові біологічні активи	1020	-		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-		
Інші необоротні активи	1090	-		
<i>Усього за розділом I</i>	<i>1095</i>	<i>87,7</i>	<i>86,4</i>	<i>71,3</i>
<i>II. Оборотні активи</i>				
Запаси:	1100	2167,4	2314,9	1374,9
у тому числі готова продукція	1103	2122,2	2202,2	1339,5
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	136,4	93,5	201
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,2	28,1	59,5
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			57,2
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,7	89,2	27,7
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	5	16,2	2,3
<i>Усього за розділом II</i>	<i>1195</i>	<i>2312,7</i>	<i>2541,9</i>	<i>1722,6</i>
<i>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</i>	<i>1200</i>	<i>-</i>		
<i>Баланс</i>	<i>1300</i>	<i>2400,4</i>	<i>2628,3</i>	<i>1793,9</i>

Продовження Додатку А

<i>Пасив</i>	<i>Код рядка</i>	<i>2015 р.</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>I. Власний капітал</i>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42	42	42
Додатковий капітал	1410	-	-	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	315,8	628,7	631,2
Неоплачений капітал	1425	-		
<i>Усього за розділом I</i>	<i>1495</i>	<i>357,8</i>	<i>670,7</i>	<i>673,2</i>
<i>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</i>	<i>1595</i>	<i>1276,2</i>	<i>1402,9</i>	<i>485,5</i>
<i>III. Поточні зобов'язання</i>				
Короткострокові кредити банків	1600	-		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-		
товари, роботи, послуги	1615	530	122,8	30,8
розрахунками з бюджетом	1620	2	84,6	146,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,2		0,5
розрахунками зі страхування	1625	46	64,7	35,7
розрахунками з оплати праці	1630	156,1	138,4	389,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-		
Інші поточні зобов'язання	1690	32,3	144,2	32,8
<i>Усього за розділом III</i>	<i>1695</i>	<i>766,4</i>	<i>554,7</i>	<i>635,2</i>
<i>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</i>	<i>1700</i>	<i>-</i>		
<i>Баланс</i>	<i>1900</i>	<i>2400,4</i>	<i>2628,3</i>	<i>1793,9</i>

Звіт про фінансові результати ТОВ «Дана-мода» за 2015-2017 рр.

<i>Стаття</i>	<i>Код рядка</i>	<i>2015 р.</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2927,1	2684,7	2546,8
Інші операційні доходи	2120	3242,5	2084,7	1980,2
Інші доходи	2240			-
<i>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</i>	<i>2280</i>	<i>6169,6</i>	<i>4769,4</i>	<i>4527</i>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-3689,6	-2519,5	-2583,7
Інші операційні витрати	2180	-2477	-2258,2	-2064,9
Інші витрати	2270			
<i>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</i>	<i>2285</i>	<i>-6166,6</i>	<i>-4777,7</i>	<i>-4648,6</i>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3	-8,3	-121,6
Податок на прибуток	2300	-0,5	-0,3	
<i>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</i>	<i>2350</i>	<i>2,5</i>	<i>-8,6</i>	<i>-121,6</i>

Анкета соціологічного опитування споживачів товарів швейної промисловості
на тему: «Визначення уподобань населення у верхньому одязі»

АНКЕТА

Шановний респонденте!

Київська швейна фабрика ТОВ «Дана-мода» проводить дослідження уподобань громадян у верхньому одязі. Модні тенденції змінюються з року в рік, тому нам важливо знати, що подобається саме Вам. Це анкетування дозволить оцінити верхній одяг очима споживача і врахувати Ваші побажання в процесі його вдосконалення.

Просимо Вас висловити свою думку у відповідях на запитання цієї анкети вибравши той варіант відповіді, який вважаєте доцільним.

Дякуємо за участь! Ваша думка дуже важлива для нас.

1. Що є більш важливим критерієм для Вас при виборі верхнього одягу?
 - ☐ Ціна;
 - ☐ Якість.
2. Як Ви ставитесь до яскравого декору верхнього одягу написами, рюшами та бісером?
 - ☐ Категорично проти;
 - ☐ Нейтрально;
 - ☐ Мені подобається.
3. Ви зазвичай купуєте річ за мірою необхідності чи надаєте перевагу сезонним розпродажам?
 - ☐ Купую за мірою необхідності;
 - ☐ Чекаю на сезонні розпродажі.
4. Якщо Вам річ не потрібна, але знижка на неї складе 75%, Ви зміните свою думку?
 - ☐ Так, я куплю цю річ;
 - ☐ Ні, це лише маркетинговий хід.

5. Якому способу придбання речей ви надаєте перевагу?

- ☐ Торгові центри, магазини;
- ☐ Інтернет-магазини;
- ☐ Ринки;
- ☐ Секонд-хенд.

6. Чи купите Ви річ, якщо на будь-яку другу одиницю буде знижка 50%?

- ☐ Так, куплю.
- ☐ Запропоную друзі/другу скооперуватися;
- ☐ Ні, не куплю.

7. Якщо Ви знайдете на китайському сайті річ, аналогічну брендовому виробнику, але вдвічі дешевшу, якій надаєте перевагу?

- ☐ Брендовій, адже це гарантія якості;
- ☐ Китайській, ніхто і не помітить різниці.

8. Чи є для Вас визначальним фактором при купівлі верхнього одягу його країна-виробник?

- ☐ Так;
- ☐ Інколи;
- ☐ Ні.

9. Який вид реклами ефективніше спонукає Вас відвідати запропонований магазин?

- ☐ Теле- та радіореклама;
- ☐ Реклама в друкованих виданнях (журнали, газети);
- ☐ Рекламні листівки та щити.

10. Чого, на Вашу думку, не вистачає українським виробникам верхнього одягу задля здобуття популярності серед населення?
